

Jarmo Poikonen

Osallistavan muutosjohtamisen mallin luominen Posti Oy:n lähiesimiehille

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Ylempi ammattikorkeakoulu

Liiketoiminnan kehittäminen

Opinnäytetyö

09.05.2018

Tekijä(t) Otsikko Sivumäärä Aika	Jarmo Poikonen Osallistavan muutosjohtamisen mallin luominen Posti Oy:n lähiesimiehille. 109 sivua + 2 liitettä 09.05.2018
Tutkinto	Liiketalouden ylempi ammattikorkeakoulututkinto
Koulutusohjelma	Liiketoiminnan kehittäminen
Suuntautumisvaihtoehto	
Ohjaaja(t)	Liisa Koski-Lukkari
<p>Posti Oy:n toimintaympäristö on muuttunut pääosin digitalisaation ansiosta viime vuosina ja muutos kiihtyy edelleen. Printtituotteita siirretään digitaaliseen muotoon jatkuvasti kiihtyvällä tahdilla. Tästä syystä Postin pääasiallinen tulonlähde kuihtuu nopeasti. Liikevaihto laskee lähetysohjelmien kuihtuessa, joten Postin on muutettava ympäristön mukana. Lähiesimiehen näkökulmasta tämä tarkoittaa muutoksien toteuttamista Postin tuotannossa. Muutosten tehokas ja sujuva toteuttaminen, sekä toiminnan jatkuva kehittäminen yhdessä henkilöstön kanssa tulisi olla arkipäivää ja lähiesimiehen osaamisen keskiössä. Näin ei kuitenkaan ole ja siitä syystä pyrin tämän opinnäytetyön kautta parantamaan tilannetta.</p> <p>Tämän opinnäytetyön tavoitteena on luoda lähiesimiehelle sopiva muutosjohtamisen malli, jonka avulla lähiesimies pystyy tuloksellisesti osallistamaan henkilöstönsä muutoksiin ja toiminnan kehittämiseen. Työn teoreettinen viitekehys koostuu muutosjohtamisesta, osallistamisesta ja valmentavasta esimiestyöstä. Teoreettisen viitekehyksen pohjalta ideoin mallin, joka voisi soveltua Postin lähiesimiehen käyttöön.</p> <p>Mallin tarkoituksena on kehittää lähiesimiehen ja ryhmävastaavien johtamistaitoja valmentavaksi, jolloin työntekijät pääsevät itse miettimään ratkaisuja ongelmiin. Malli sisältää myös prosessimaisen rakenteen johtamisen avuksi. Ryhmävastaavat vetävät valmentavalla otteella viittä erillistä kehitysryhmää, joihin koko henkilöstö osallistuu. Kehitysryhmien tavoitteena on harjoitella organisoitua kehitystyötä ja testata mallin sopivuutta toimipaikkatason muutosten johtamiseen ja toiminnan kehittämiseen. Työni lopussa toimipaikkaani perustetaan kehitysryhmä, joka jatkaa kehitystyötä opinnäytetyön aikana opittujen menetelmien ja työkalujen avulla. Kehitysryhmälle valitaan vastuullinen vetäjä, joka huolehtii kehitysryhmän toiminnasta.</p> <p>Tutkimuksessa käytin kvalitatiivista ja kvantitatiivista tutkimusotetta. Tutkin henkilöstöni mielipiteitä uutta muutosjohtamisen mallia kohtaan. Vertailukohteena oli nykytila. Tulokset olivat positiivisia ja voin todeta mallini toimivan jopa laajemmin, kuin alun perin oli tarkoitus.</p>	
Avainsanat	muutosjohtaminen, osallistaminen, toimintamalli, valmentaminen, coaching, lean johtaminen, jatkuva kehittäminen

Author(s) Title	Jarmo Poikonen Creating an involving change management model for Posti Oy's supervisors
Number of Pages Date	109 pages + 2 appendices 9 May 2018
Degree	Master of Business Administration
Degree Programme	Master's Degree Program in Business Development
Specialisation option	
Instructor(s)	Liisa Koski-Lukkari, Senior Lecturer
<p>Posti Group's business environment is changing rapidly mainly because of digitalization. Printed products are converted into a digital form at an increasing pace. Therefore, the main source of income of Posti is melting away. The turnover is declining due to lowering volumes of printed materials being posted. Posti has no other option than to change in sync with the environment. From a supervisor's perspective this means changes in production processes. This means that implementing a change and involving employees to change should be in the center of the supervisor's administrative toolbox. This is not the case though. For this reason, solutions are suggested in this thesis to meet this challenge</p> <p>The goal of this Master's thesis is to create a model for Posti's supervisors, which they could use to successfully manage change and involve employees in it at the same time. The thesis framework includes information about change management, people involvement, coaching and the supervisor's skills needed to manage change.</p> <p>My model includes a process for supervisors to follow and it also uses coaching to help employees to examine their work environment more deeply. The model was tested at my workplace. Employees who are accountable for day to day operation management lead five improvement groups for five weeks. Their goal was to practice coaching while leading the groups. Everyone had the possibility to participate in making changes and improving. At the end of my thesis, we started an official improvement group that continues the process of making changes and improvements within our place of business. They use methods and tools practiced during the five-week test period. An accountable person was picked to lead the improvement group.</p> <p>Surveys included qualitative and quantitative survey methods. Different survey methods were used for two different groups to find out if my new change management model works. Survey results came out positive. It was discovered that my change management model works well in practice according to the results of my survey and it is not only suited for the supervisors of Posti, but also to people at any levels of the organizational matrix or any business environment.</p>	
Keywords	Change management, involvement, coaching, improvement

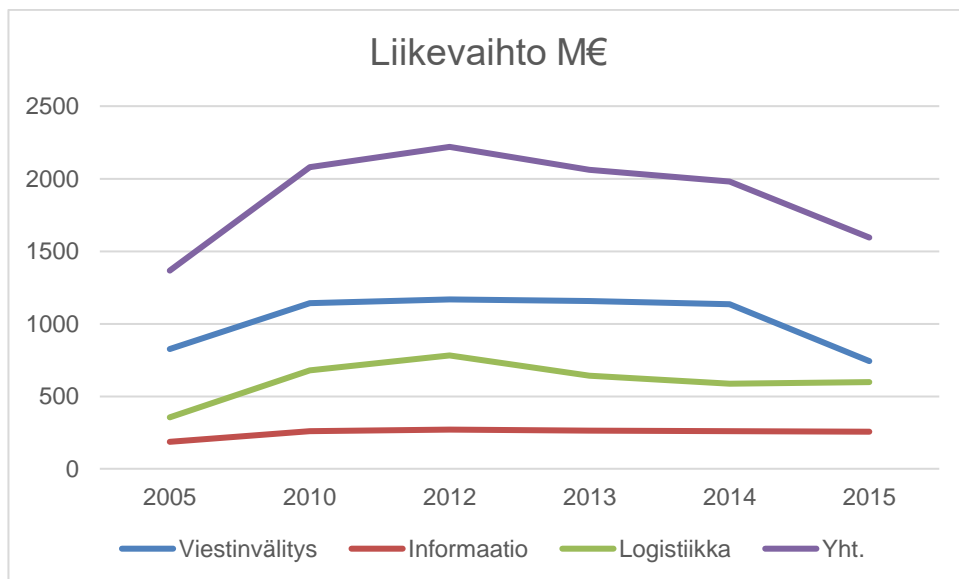
Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Nykytila-analyysi	3
2	Tutkimusasetelma	4
2.1	Työn tehtävä ja tavoite	4
2.2	Tutkimusongelman määrittely	5
2.3	Rajaukset	5
2.4	Mittarit	6
2.5	Ennakoidut tulokset	7
2.6	Ennakoidut riskitekijät	8
3	Tutkimusmenetelmät	9
3.1	Tutkimuskohde	9
3.2	Kehitysmenetelmät	10
3.3	Osallistujat	10
3.4	Tiedonhankinta menetelmät ja tiedon käyttö	11
3.5	Käytännön toteutus	11
3.6	Validiteetti ja reliabiliteetti	12
3.6.1	Kvantitatiivisen tutkimuksen luotettavuus	13
3.6.2	Kvalitatiivisen tutkimuksen luotettavuus	14
4	Teoreettinen viitekehys	14
4.1	Muutoksen johtaminen	14
4.2	Esimiehen rooli muutoksen johtajana	15
4.2.1	Itsensä johtaminen	18
4.3	Työntekijä muutoksen keskellä	21
4.4	Osallistamisen merkitys	27
4.5	Muutosviestintä	29
4.6	Toimintamallin merkitys muutoksen johtamisessa	29
4.7	Onnistuneen muutosprosessin elementit	32
4.7.1	Kurt Lewin – sulata, muuta, jäädytä	33
4.7.2	John P. Kotter – kahdeksan askeleen malli	33
4.8	Miksi muutoksissa epäonnistutaan?	42
4.9	Työkaluja osallistavaan muutosjohtamiseen	43
4.9.1	A3-ongelmanratkaisumalli	43

4.9.2	Coaching	45
4.9.3	Parannus- ja valmennus-kata	47
5	Tutkimuksen toteuttaminen	52
5.1	Alkuvalmistelut	52
5.2	Kehitysryhmät	54
5.3	Coaching tapaamiset	56
5.4	Valmentava johtaminen	59
5.5	Tiedonkeruu	60
6	Tutkimuksen tulokset	61
6.1	Ryhmävastaavien monivalintakyselyiden tutkimustulokset	62
6.1.1	Analyysi ja yhteenveto	75
6.2	Ryhmävastaavien loppuhaastatteluiden tutkimustulokset	76
6.2.1	Analyysi ja yhteenveto	83
6.3	Henkilöstön tutkimustulokset	86
6.4	Henkilöstön kommentit esitysten perusteella	98
6.4.1	Analyysi ja yhteenveto	99
6.5	Reliabiliteetti ja validiteetti	100
7	Yhteenveto, johtopäätökset ja arviointi	101
7.1	Viitekehyksen soveltuvuus	101
7.2	Johtopäätökset	102
7.3	Jatkokehitys	104
7.4	Reflektio	106
	Lähteet	108
	Liitteet	
	Liite 1. A3-ongelmanratkaisumallin pohja	
	Liite 2. Gemba-läpikävelyn kysymykset	

1 Johdanto

Posti Group Oyj:n liiketoimintaryhmien liikevaihto on lähtenyt nopeaan laskuun vuoden 2014 jälkeen, kuten kuviosta 1 voidaan havaita. Suurin osa Postin liikevaihdosta kertyy viestinvälityksestä, eli kirjepostin ja sanoma- sekä aikakauslehtien jakelusta. Osoitteellisten kirjeiden sekä aikakauslehtien volyymi vähenee n. 8-9% vuosivauhdilla. Sanomalehtien jakeluvolyymi laski vuonna 2014-2015 peräti 27%. Päätuotteiden nopeasti laskevat volyymit aiheuttavat nopean liikevaihdon laskun. Paketti- ja informaatiologiikan kevyt noususuhdanne ei yksin riitä kompensoimaan printtituotteiden volyymin nopeaa laskua. (Posti Group. 2016.)



Kuva 1. Liiketoimintayksiköiden liikevaihto. (Posti Group 2016)

Volyymien laskun taustalla on pääosin digitalisaatio. Printattujen sanoma- ja aikakauslehtien lukeminen siirtyy nopeassa tahdissa verkkoon, mikä näkyy hyvin selkeästi myös Sanoma Oy:n liikevaihdossa. 2012 Sanoman liikevaihto oli 2376,3 M€, kun taas vuonna 2015 liikevaihto oli enää 1716,6M€ (Sanoma. 2016). Digitalisoituminen näkyy myös Netpostin käyttäjämäärien kasvussa. Netposti on sähköisten kirjeiden vastaanottokanava. 2014-2015 Netpostin käyttäjämäärä kasvoi 8% ja ylsi 636000 käyttäjään. Viestinnän sähköistyminen näkyy myös joulukorttien määrän laskuna.

Koska Postin liikevaihto laskee nopeasti, on sen pystyttävä myös merkittäviin kustannussäästöihin. Digitalisaation vaikutukset heijastuu myös Postin prosessien kehittämisessä. Lajitteluprosessia automatisoidaan, jakelureittejä optimoidaan ja uusia

menetelmiä postin käsinlajitteluun kehitetään, jotta entistä pienemmät printtivolyymit pystytään käsittelemään jatkossa entistä tehokkaammin.

Pääosin digitalisaation aiheuttama toimintaympäristön muutos on pakottanut Posti Oy:n toiminnan nopeaan muutokseen, joka tarkoittaa lähiesimiehille jatkuvaa ja haastavaa muutoshankkeiden läpivientä. Toimin itse Postilla lähiesimiehenä ja huomasin, että muutosten johtaminen eri toimipaikoissa on hyvin erilaista, eikä muutosjohtamista juurikaan ole koulutettu lähiesimiehille. Edelle mainituista syistä johtuen päädyin tekemään tämän opinnäytetyön Postin lähiesimiehiä varten, jotta muutosten johtaminen ja toiminnan kehittäminen toimipaikkatasolla olisi tuloksellisempaa. Esimiesten muutosjohtamistaidoilla on ratkaiseva merkitys siihen, miten tehokkaasti ja tuloksellisesti muutoksia saadaan vietyä läpi organisaatiossa (Pirinen, 2014, 14). Muutosten johtaminen on toisin sanoen avainasemassa Postin tämän hetkisessä tilanteessa. Tästä syystä on mielestäni tärkeää lähteä kehittämään toimipaikkatasolla muutoskyvykkyyttä ja tehdä toiminnan kehittämisestä koko henkilöstön yhteinen asia.

Ryhmävastaavat ovat lähiesimiehen tärkein tuki Postin organisaatiossa. Heidän työnkuvaansa kuuluu työnjohdolliset tehtävät, joten heidän tulee mielestäni oppia muutosjohtamisen peruselementit ja valmentava johtamistyyli lähiesimiehen lisäksi. Perehdytän ryhmävastaaville muutosjohtamisen perusteita ja valmentavaa johtamistyyliä valmennus- katan avulla (katso luku 4.9.3). Työntekijät pääsevät opinnäytetyön aikana osallistumaan ryhmävastaavien vetämiin kehitysryhmiin. Kehitysryhmien tarkoituksena on osallistaa työntekijät muutosten tekemiseen ja ideointiin. Ryhmävastaavat johtavat ryhmiään valmentavalla otteella, jotta työntekijät joutuvat miettimään itsenäisesti ratkaisuja kehityskohteisiin. Tällä tavoin koko toimipaikkani henkilöstö oppii uusia taitoja ja pääsee osallistumaan muutoksien tekemiseen ja toiminnan kehittämiseen. Edelle mainituista elementeistä koostuu toimipaikkatasolle lähiesimiehen tarpeisiin keskittyvä muutosjohtamisen ja jatkuvan kehittämisen malli, joka ottaa huomioon kaikki toimipaikkatasolla työskentelevät henkilöt.

Pirisen (2014, 39) mukaan prosessimainen ajattelu muutoksissa auttaa ihmisiä ymmärtämään sen eri vaiheita ja hahmottamaan muutoksen kulkua paremmin. Tästä syystä käytän opinnäytetyössäni valmennus-katan rinnalla parannus-kataa. Parannus-kata on PDSA-sykliä (katso luku 3.2) hyödyntävä jatkuvan kehittämisen menetelmä, jota käytetään aina rinnakkain valmennus-katan kanssa. Parannus-kata on ryhmävastaavien

työkalu kehityshankkeiden johtamista ja heidän omaa oppimista varten. Parannuskatasta on kerrottu tarkemmin luvussa 4.9.3.

Pyrin noudattamaan opinnäytetyöni aikana Poke Yoken mukaista filosofiaa. Siinä pyritään tekemään niin yksinkertainen tuote, että sitä ei voi käyttää väärin. Vaikka Poka Yoke menetelmänä onkin tarkoitettu alun perin virheiden minimoimiseen teollisuudessa, on sen filosofia kuitenkin käytännöllinen apuväline myös tässä opinnäytetyössä. Yksinkertainen on parasta ja kaikki turha jätetään pois. (Lean Manufacturing Tools, Poka Yoke).

1.1 Nykytila-analyysi

Käytyäni läpi nykyistä muutosjohtamisen mallia Postin sisäisen ohjeistuksen ja materiaalien kautta huomasin, että ohjeistukset ja mallit ovat tehty pääasiallisesti laajoja muutoshankkeita ylemmillä organisaation tasoilla tekeville henkilöille. Kyseiset muutosjohtamisen mallit eivät sellaisenaan sovi lähiesimiehen käyttöön. Tällä hetkellä muutokset annetaan lähiesimiehille toimeksiantoina, joissa on hyvin seikkaperäisesti kerrottu mitä pitäisi tehdä ja milloin. Tällainen malli ei ole mielestäni hyvä tapa toimia, koska se poistaa itsenäisen ajattelun ja reagoinnin. Henkilöstön osallistaminen jää myös usein vähäiselle huomiolle. Toimeksiannot saattavat sisältää kaiken tarpeellisen muutoksen johtamista varten, mutta lähiesimiehen tulee olla ammattilainen, joka johtaa muutosta omassa yksikössään. Vaikka lähiesimies toimisikin tarkasti annettujen ohjeiden mukaisesti johtaessaan muutosta, hänen ymmärryksensä muutosjohtamista kohtaan ei kasva, mikäli hän ei perehdy muutosjohtamiseen itsenäisesti syvemmin. Tästä syystä prosessimainen muutos- ja kehityshankkeiden läpivienti vaatii mielestäni kehittämistä organisaation alemmilla tasoilla.

Muutosten johtamista ei kouluteta lähiesimiehille erillisenä aiheena. Postilla on ollut tapana ripotella muutosjohtamisen elementtejä koulutuspaketteihin sillä ajatuksella, että muutosjohtaminen on osa päivittäistä johtamista. Periaatteena oikea ajatus, mutta mielestäni lähiesimiesten tulisi ymmärtää muutosjohtamista kokonaisuutena paremmin. Lähiesimiehenkin tulisi saada koulutusta muutosten johtamiseen ja sitä kautta soveltaa osaamistaan päivittäiseen johtamiseen. Muutosten johtaminen ei noudata mitään selkeää kaavaa. Tilanteet vaihtelevat ja työnjohdollisten henkilöiden tulee osata niihin reagoida ja ratkaista eteen tulevia ongelmia oma-aloitteisesti.

Postin kulttuuri ei ole vielä muuttanut muotoaan sen suhteen, että työntekijät aidosti osallistettaisiin muutosten tekemiseen ja toiminnan kehittämiseen. Tällä hetkellä toimipaikkatason ongelmia yleensä ratkovat ryhmävastaavat ja lähiesimies tai lähiesimies yksin. Henkilöstön osallistaminen on mielestäni heikolla tasolla. Tämän opinnäytetyön aikana tulen luomaan toimintamallin, jossa työntekijät ja työnjohto yhdessä nostavat ongelmia esille ja ratkovat niitä organisoidusti toimintaa jatkuvasti kehittäen. Toimintamallia voi hyödyntää myös silloin, kun ratkaistava ongelma on organisaatiosta ylätasolta alaspäin määrätty muutoshanke. Tärkeintä on osallistaa koko henkilöstö muutokseen organisoidusti ja muuttaa toimintaa valmentavaa johtamistyyliä hyödyntäen.

2 Tutkimusasetelma

2.1 Työn tehtävä ja tavoite

Työni tavoitteena on luoda osallistava muutosjohtamisen malli Posti Oy:n lähiesimiehille. Malli tulee sisältämään osallistavia ongelmaratkaisumenetelmiä, joiden avulla lähiesimiehen on helpompaa osallistaa omia työntekijöitään muutoksiin ja toiminnan kehittämiseen. Posti Oy:n postinjakelu organisaatiossa työnjohdollisia työtehtäviä tekevät lähiesimiehen lisäksi myös ryhmävastaavat, joita löytyy lähes kaikista postinjakelua tekevästä toimipaikoista. Ryhmävastaavien valmentaminen muutosjohtamisen perusteisiin ja toiminnan kehittämiseen tulee olemaan yksi tärkeimpiä elementtejä opinnäytetyössäni. Ryhmävastaavien rooli muutoksien johtamisessa on mielestäni kriittisen tärkeä, koska heidän vastuullaan on useimmissa toimipaikoissa päivittäisen työnteon johtaminen ja esimiehen tukeminen. Ryhmävastaavat tulevat tässä opinnäytetyössä johtamaan omia kehityshankkeitaan valmentavalla johtamistyyllillä. Perehdytän heille valmentavan johtamisen perusteet, jotta he pystyvät harjoitella sitä käytännössä kehitysryhmiä johtaessaan. Kehityshankkeiden tarkoitus ei varsinaisesti ole tuottaa merkittäviä toimintaa kehittäviä tuloksia, vaan tarkoitus on opiskella ratkaisukeskeistä toiminnan kehittämistä yhdessä koko toimipaikan henkilöstön kanssa.

Lähiesimies ja ryhmävastaavat harjoittelevat parannus- ja valmennus-katojen avulla valmentavaa johtamistyyliä ja jatkuvan kehittämisen toimintamallia. Nykytilanteessa johtamistyyli perustuu pääosin oikean vastauksen antamiseen työntekijöille, jolloin

oppimista ei työntekijätasolla juurikaan tapahdu. Valmentavan johtamistyylin kautta pyrin samaan aikaan avoimesti ongelmiin ja muutoksiin suhtautuvaa kulttuuria toimipaikkaani. Valmentavalla johtamistyyllä työjohto aktivoi henkilöstöä ajattelemaan. Ajattelun kautta nousee esille parannus ideoita ja kaikki oppivat uutta. Työntekijöiden roolia muutoksissa pyrin nostamaan eniten ja heidän on jatkossa tarkoitus olla niitä henkilöitä, jotka ratkovat ongelmia. Aiemmin heitä on vain informoitu lyhyesti muutoksista. Tähän mennessä ongelmia on ratkonut pääasiassa ryhmävastaavat ja lähiesimies. Ryhmävastaavien roolin pyrin muuttamaan ongelmaratkaisijasta ihmisten kehittäjäksi. Luomassani muutosjohtamisen mallissa työntekijät ovat toiminnan kehittäjiä ja ryhmävastaavat ja lähiesimies tukevat ja ohjaavat heidän toimintaansa. Lähiesimiehen rooli muuttuu myös olennaisesti. Lähiesimies joutuu antamaan tilaa ja vastuuta työntekijöilleen ja ohjaamaan heitä eteenpäin kehityshankkeissa. Hänen tulee myös pitää huolta, että toiminta on tavoitteellista ja etenee jatkuvasti.

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on kehittää toimipaikkatasolle sopiva muutosjohtamisen malli, jonka avulla lähiesimies pystyy osallistamaan muutoksiin ja kehittämiseen koko henkilöstön.

2.2 Tutkimusongelman määrittely

Tutkimusongelmaksi määrittyi muutosjohtamisen mallin luominen, jonka avulla lähiesimies pystyisi johtamaan muutoksia toimipaikassaan organisoidusti ja henkilöstöä osallistaen.

Tutkimuskysymykset:

- Mitä taitoja muutoksen johtaminen vaatii lähiesimieheltä?
- Miten lähiesimiehen tulisi johtaa muutosta?
- Miten työntekijöitä voidaan osallistaa muutoksiin ja kehitystyöhön?

2.3 Rajaukset

Rajasin opinnäytetyöni koskemaan omaa toimipaikkaani Lohjalla ja meidän vaikutusvallan piirissä tehtäviä päätöksiä. Rajauksella on tarkoitus keskittyä kehittämään mallia, joka ei nojaa muun organisaation tekemisiin, vaan keskittyy ainoastaan niihin osa-

alueisiin, joihin lähiesimies voi toimipaikassaan itse vaikuttaa. Toimipaikkani Lohjalla koostuu kolmesta jakelun lähtöpisteestä. Rajasin opinnäytetyöni ulkopuolelle Saukkolan ja Karjalohjan lähtöpisteet niiden pienen henkilömäärän vuoksi. Saukkolassa ja Karjalohjalla työskentelee vakituisesti yhteensä vain kuusi työntekijää. Lohjan terminaalissa työntekijöitä on päivittäin noin 40. Työni aikana kehitettyä muutosjohtamisen mallia ei keskeytetä opinnäytetyön päättyessä. Toimintamallin kehitystä jatketaan toistaiseksi, vaikka opinnäytetyön olen rajannut päättymään kehitysryhmän perustamiseen. Opinnäytetyöni toimii pilottina osallistavalle ja valmentavalle lähiesimiestyölle Postin tuotanto-organisaatiossa.

Viitekehyksen olen rajannut käsittämään muutosjohtamista, osallistamista, kehitystyötä ja coachingia. Näiden elementtien avulla pystyn toteuttamaan suunnittelemani kehityshankkeen käytännössä.

Tavoitteena on saada uusi toimintamalli käyttöön ja kehitysryhmän toiminta aluilleen Lohjan terminaalissa. Laajempi levitys Postin niin tahtoessa on kuitenkin rajattu opinnäytetyön ulkopuolelle.

2.4 Mittarit

Hankkeeni onnistumista tulen mittaamaan kahta eri ryhmää koskevilla monivalintakyselyillä ennen ja jälkeen hankkeen käytännön osuutta, sekä ryhmävastaavien haastatteluilla hankkeen lopussa. Kyselyt räätälöin ryhmävastaaville ja työntekijöille erikseen. Kyselylomakkeiden avulla pystyn selvittämään, onko uusi muutosjohtamisen malli parempia käytäntö, kuin aiempi oli. Saan kyselyiden avulla tietoa ihmisten suhtautumisesta muutoksiin ennen ja jälkeen hankkeen. Kyselyiden tulokset kertovat osaltaan uuden toimintamallin toimivuudesta. Ryhmävastaavien monivalintakyselyiden ja loppuhaastatteluiden avulla pystyn mittamaan heidän muutosjohtamistaitojen kehitystä, mielipiteitä ja osaamisen tasoa valmentavaa johtamistyyliä kohtaan, sekä suhtautumista muutos- ja kehitystyöhön. Haastattelun toteutan lopussa vain ryhmävastaaville, jotta saan varmasti riittävän määrän tietoa heidän sen hetkisestä muutosjohtamisen ja valmentavan johtamisen taitotasosta. Työntekijöiden monivalintakyselyn kautta saan mitattua heidän asennettaan uutta muutosjohtamisen ja jatkuvan kehittämisen mallia kohtaan. Alussa tehtyjen monivalintakyselyiden tuloksia verrataan lopussa tehtyihin monivalintakyselyiden tuloksiin. Edellä mainittujen kyselyiden ja haastatteluiden avulla pystyn työn lopussa

analysoimaan, onko uusi muutosjohtamisen malli aiempaa käytäntöä parempi henkilöstön mielestä.

Yksi opinnäytetyöni mittareista on kehitysryhmän perustaminen työn lopussa, jotta valmentava johtaminen ja jatkuva kehittäminen saataisiin juurrutettua toimipaikkaani, eikä uusi toimintamalli unohtuisi opinnäytetyön päättyessä.

2.5 Ennakoidut tulokset

Uskon, että kehityshankkeissa mukana olevat työntekijät saavat runsaasti uutta näkökulmaa ja osaamista muutosjohtamiseen ja kehitystyöhön kehityshankkeiden ja keskustelun kautta. Työntekijöiden suhtautuminen toiminnan kehittämiseen parantuu ja muutosten läpivienti jatkossa helpottuu osallistavan toiminnan ansiosta. Työnjohdollisten ryhmävastaavien muutosjohtamistaidot kehittyvät ja he oppivat osallistamaan työntekijöitä toiminnan kehittämiseen lean-johtamisen työkaluja (parannus- ja valmennus-katat) hyväksi käyttäen. Lähiesimies saa paremmat mahdollisuudet onnistua muutoksissa, kun hänellä on tukena ongelmia ratkova työyhteisö. Lähiesimiehen ja ryhmävastaavien johtamistyyli muuttuu valmentavaksi, jolloin he eivät enää toimi vastausautomaatteina työntekijöille, vaan he oppivat esittämään oikeaan suuntaan ohjaavia kysymyksiä, joiden avulla työntekijät valjastetaan ratkaisemaan ongelmia. Valmentavan johtamisen kautta työyhteisön roolien pitäisi vaihtua siten, että työntekijät ovat toiminnan pääasiallisia kehittäjiä ja työnjohdolliset henkilöt, lähiesimies ja ryhmävastaavat, kehittävät ihmisiä.

Osallistaminen ei ole hyvä menetelmä pelkästään muutoksia johdettaessa, vaan sitä voi hyödyntää myös normaalissa päivittäisessä johtamisessa, jotta työntekijät saadaan sitoutumaan omaan tehtäväänsä syvemmin. Osallistava johtaminen ja organisoitu toiminnan jatkuva kehittäminen johtavat parhaassa tapauksessa henkilöstökyselyn tulosten nousuun, kustannusten laskuun ja tehokkuuden kasvuun, sekä laadun parantumiseen. En tosin usko, että edellä mainitut tehokkuuteen liittyvät positiiviset tulokset ehtivät realisoitumaan opinnäytetyöni aikana. Mikäli henkilöstöä saadaan sitoutettua paremmin osallistavien menetelmien ja valmentavan johtamisen kautta, he ovat myös tyytyväisempiä työpaikkaansa ja näin ollen tekevät huolellisempaa työtä ja ovat halukkaampia kehittämään itseään ja prosesseja. Hyvin onnistuneet muutokset antavat henkilöstölle uskoa tulevaan, eikä tulevat muutokset enää tunnukaan ehkä niin pahoilta asioilta kuin aiemmin. Odotan saavani opinnäytetyöni aikana muutoksia

ryhmävastaavien osaamiseen ja työntekijöiden suhtautumiseen muutoksia kohtaan. Tehokkuuteen ja laatuun uusi toimintamalli vaikuttaa myös varmasti, mutta uskon näkeväni tuloksia niiden osalta vasta, kun uusi toimintamalli ehtii juurtua toimipaikkaani syvemmin ja henkilöstön taidot ongelmanratkaisijoina kehittyvät pidemmälle.

Valmentavalla esimiestyöllä pyritään lisäämään koko toimipaikan henkilöstön osallistumista ongelmien ratkaisuun ja muutosten läpivientiin. Päivittäisestä toiminnasta saadaan näin ollen oma-aloitteisempaa, eikä lähiesimiehen tarvitse välttämättä olla aina antamassa ratkaisuja ongelmiin, vaan henkilöstö pystyy ratkoa ongelmia oma-aloitteisesti.

2.6 Ennakoidut riskitekijät

Suunniteltu kehityshanke on huomattava muutos nykyiseen toimintaan verrattuna. Tulen itse kohtaamaan ryhmävastaavien osalta muutosvastarintaa, joka minun tulee osata asiallisesti käsitellä. Tunnen ryhmävastaavani hyvin ja osaan ennakkoon päätellä, miten he suhtautuvat kehityshankkeeseeni. Minun pitää myös pystyä auttamaan ryhmävastaavia käsittelemään muutosvastarintaa omissa ryhmissään ja valmentaa heille muutosjohtamisen perusteita. En saa lähteä siitä ajatuksesta, että heidän pitäisi valmiiksi osata asioita vaan minun tulee antaa heille riittävä koulutus aihepiirin ympäriltä.

Ajankäyttöön liittyvät riskit ovat ilmeisiä, koska tarkoituksena on osallistaa työhön koko toimipaikan henkilöstö, eli yli 40 ihmistä. Tästä syystä pyrin ohjaamaan kehityshankkeet, joita ryhmävastaavat vetävät, mahdollisimman yksinkertaisiksi. Tällöin A3-ongelmanratkaisumallin ja muiden lean-johtamisen työkalujen harjoittelu sujuu paremmin. Kuten aiemmin mainitsin, tarkoitus ei ole opinnäytetyön aikana saada aikaan selkeitä tehokkuuteen tai laatuun liittyviä muutoksia. Tärkeintä on kehittää ratkaisukeskeistä ajattelua, tehdä muutosten johtamisesta organisoitua toimintaa ja muuttaa nykyistä, muutoksiin vastahakoisesti suhtautuvaa kulttuuria positiivisempaan suuntaan, jotta tulevaisuuden muutoshankkeet onnistuisivat aiempaa tuloksellisemmin ja henkilöstöä osallistettaisiin ja huomioitaisiin paremmin.

Koska muutokseni kohdistuu enemmänkin asenteiden ja ajattelutavan muuttamiseen, kuin selkeään prosessimuutokseen, ymmärrän, että muutos ei ole päätöksessään vielä opinnäytetyön päätyttyä. Mikäli en jatka opinnäytetyöni osoittamalla tiellä toimintaa ja pidä sitä yllä, opinnäytetyöni aikana tekemäni työ tulee valumaan hukkaan. Tämä on

mielestäni suurin riski työssäni ja olen sen valmis ottamaan, koska haluan pystyä tekemään suuren muutoksen onnistuneesti.

Postilla on tapahtunut viime vuosina myös organisaatiomuutoksia nopeaan tahtiin. Organisaatiomuutokset tai yhteistoimintaneuvottelut työni aikana, voivat mahdollisesti häiritä työn etenemistä aikataulullisesti.

Sellaisia riskejä en tunnista, jotka voisivat vaarantaa työn valmistumisen kokonaisuudessaan tai jotka voisivat johtaa aiheen vaihtumiseen.

3 Tutkimusmenetelmät

Tämä opinnäytetyö toteutetaan toimintatutkimuksena. Toimintatutkimusta voidaan kutsua tutkimusstrategiaksi, koska se ei sulje pois kumpaakaan, kvalitatiivisia- tai kvantitatiivisia tutkimusmenetelmiä (Kananen, 2014, 13). Opinnäytetyössäni tulen käyttämään molempia edellä mainittuja tutkimusmenetelmiä. Kvantitatiivinen osuus toteutetaan monivalintakyselyillä kahdelle eri kohderyhmälle räätälöitynä. Kvalitatiivisen tutkimuksen toteutan puolistrukturoitujen haastatteluiden muodossa hankkeen toteutuksen jälkeen. Haastatteluiden kohderyhmänä ovat ryhmävastaavat. Ryhmävastaavien haastatteluiden on tarkoitus vahvistaa ja tarkentaa ryhmävastaavilta saatujen monivalintakyselyiden tuloksia ja osaltaan lisätä tutkimuksen validiteettia.

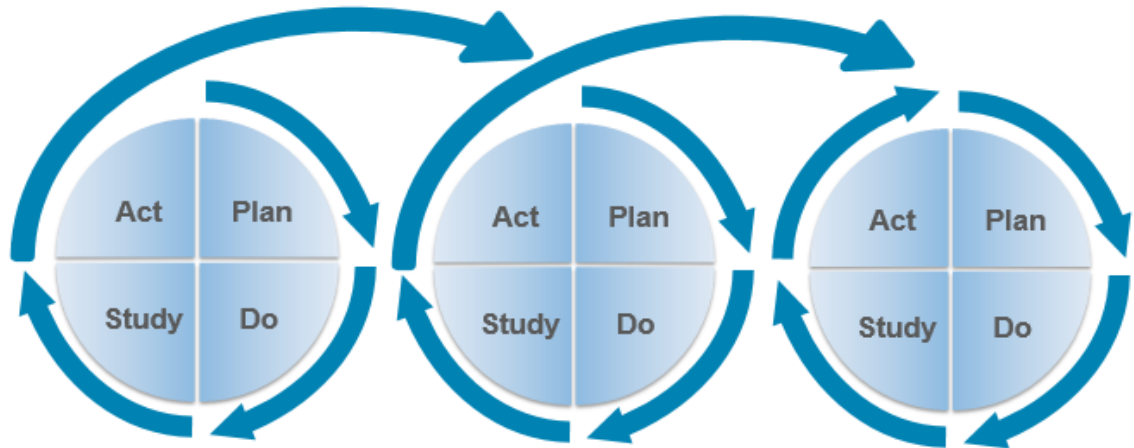
3.1 Tutkimuskohde

Tutkimuskohteena työssäni on Lohjan terminaalissa toimivat työntekijät. Tutkin ja kehitän ryhmävastaavien muutosjohtamistaitoja ja johtamistyyliä. Johtamistyylin muutoksella kohti valmentavaa johtamista pyrin edesauttamaan henkilöstön osallistamista muutoksiin. Johtamistyylin muutoksella saisimme henkilöstön ajattelemaan ja ratkomaan ongelmia toimipaikassa entistä aktiivisemmin. Ryhmävastaavat eivät olisi enää jatkossa vastausautomaatteja, joilta työntekijät kysyvät asioita ja saavat suoran vastauksen. Jatkossa olisi tarkoitus, että työntekijät kehittäisivät toimintaa ja lähiesimies ja ryhmävastaavat työnjohdollisina henkilöinä pyrkivät kehittämään ihmisiä ja heidän ongelmanratkaisutaitojaan. Muutoshankkeeseen osallistuu Lohjan toimipaikan koko henkilöstö. Työntekijät osallistuvat viiden

ryhmävastaavan johdolla kehityshankkeisiin, joita ryhmävastaavat vetävät A3-ongelmanratkaisumallia hyväksi käyttäen. Ryhmiä vetäessään ryhmävastaavat opettelevat valmentavan johtamisen taitoja. Työntekijöiden on tarkoitus päästä osallistumaan muutoksiin huomattavasti entistä enemmän ja heidän ajattelu tapaansa pyritään muuttamaan kysyvistä, kohti ongelmia ratkaisevaa ajatusmaailmaa. Kokonaisuudessaan on tarkoitus kehittää koko toimipaikan henkilöstön, lähiesimies mukaan lukien, muutoskyvykkyyttä eli resilienssiä.

3.2 Kehitysmenetelmät

Perehdytän kehitysryhmiä vetävät ryhmävastaavat, PDSA-toimintamalliin. PDSA on lyhenne sanoista Plan, Do, Study ja Act, eli suunnittele, tee, tutustu ja toimi. PDSA-mallin syklinen rakenne toteutuu A3-ongelmanratkaisumallia käytettäessä, ryhmävastaavien valmennuksessa, sekä luo pohjan tulevan kehitysryhmän toiminnalle. PDSA malli soveltuu hyvin myös toimintatutkimuksen luonteeseen, koska se omaa vastaavan syklisen kehittämisen mallin, kuin toimintatutkimuskin. (SixSigma, 2017)



Kuva 2. PDSA (Plan, Do, Study, Act) -malli on syklinen tapa kehittää.

3.3 Osallistujat

Opinnäytetyöni kohderyhmänä on oman toimipaikkani henkilöstö Lohjalla. Toimipaikassani on töissä päivittäin yli 40 työntekijää, joista suurin osa työskentelee Lohjan toimipisteessä. Myös Saukkolassa ja Karjalohjalla on pienet toimipaikat, mutta ne rajaavat työni ulkopuolelle. Tärkein työni osallistuva ryhmä on Lohjan toimipaikan ryhmävastaavat. Ryhmävastaavat ovat työnjohdollisia henkilöitä, jotka vastaavat

lähiesimiehen lisäksi toimipaikan päivittäisestä johtamisesta. Vakituksia ryhmävastaavia Lohjalla on kolme ja heidän sijaisiaan kaksi. Kaikki viisi ryhmävastaavan tehtäviä tekevää työntekijää saavat opinnäytetyöni aikana johdettavakseen oman pienen kehityshankkeen. Kokoamme ryhmävastaavien kanssa yhdessä kullekin oman kehitysryhmän, jolloin kaikki toimipaikan työntekijät pääsevät mukaan kehitystyöhön. Ryhmien muodostuksessa apuna käytetään Rogersin mallia, jotta jokaiseen ryhmään saataisiin edes yksi innovaattori, joka edistää muutosta omalla esimerkillään.

3.4 Tiedonhankinta menetelmät ja tiedon käyttö

Tiedonhankintaan käytän monivalintakyselyitä kahdelle kohderyhmälle. Kohderyhmät ovat ryhmävastaavat ja työntekijät. Monivalintakyselyt toteutetaan molemmille kohderyhmille ennen ja jälkeen opinnäytetyön käytännön toteutusta. Monivalintakyselyistä saatuja tietoja pystyn vertaamaan keskenään ja analysoimaan niiden avulla työni onnistumista. Ryhmävastaaville toteutan työn lopussa monivalintakyselyn lisäksi puolistrukturoidun haastattelun, jotta pystyn vahvistamaan heiltä saatujen monivalintakyselyiden validiteettia. Haastatteluiden avulla saan tarkemman kuvan heidän muutosjohtamistaitojen ja valmentavan johtamistyylin taitotasosta, jotta pystyn opinnäytetyön jälkeenkin jatkamaan heidän taitojen kehittämistä. Haastatteluiden kautta saan myös tarpeellista tietoa muutosjohtamisen mallin jatkokehitystä varten.

3.5 Käytännön toteutus

Kehityshankkeen käytännön toteutus aikajärjestyksessä:

- Monivalintakyselyt ryhmävastaaville ja työntekijöille.
- Opinnäytetyön sisällön esittely toimipaikan henkilöstölle.
- Ryhmävastaavien perehdytys kehityshankkeissa käytettäviin menetelmiin.
 - o PDSA-kehitysmalli
 - o Parannus- ja valmennus-kata menetelmät ja lomakkeet
 - o A3-ongelmanratkaisumalli
 - o Valmentavan johtamisen perusteet
- Kehityshankkeiden aikataulujen ja tavoitteiden määrittely.
- Kehitysryhmien määrittely ryhmävastaavien kanssa.

- Coaching tapaamisien aikatauluista sopiminen 2x viikossa.
- Kehitysryhmien kokoontumisaikataulut. 45min/viikko.
- Kehitysryhmät kokoontuvat 4-5 viikon ajan.
- Kehitysryhmät esittävät tuotoksensa koko toimipaikan henkilöstölle.
- Toimipaikkaan luodaan kehitysryhmä, joka jatkaa kehitystyötä harjoitelluilla menetelmillä toistaiseksi.
 - o Valitaan kehitysryhmälle vastuullinen vetäjä ja sovitaan alustava aikataulu.
- Monivalintakyselyt ryhmävastaaville ja työntekijöille.
- Ryhmävastaavien loppuhaastattelut.
- Opinnäytetyön tulosten esittely henkilöstölle ja johdolle.

3.6 Validiteetti ja reliabiliteetti

Validiteetilla ja reliabiliteetilla varmistetaan, että tutkimustulokset ovat oikeita ja niihin voidaan luottaa. Ne ovat luotettavuuden mittareita ja ne ovat peräisin luonnontieteistä. Toimintatutkimuksen ja kvalitatiivisen, eli laadullisen tutkimuksen validiteetti ja reliabiliteetti eivät sellaisenaan sovellu kovin hyvin. Ne soveltuvat paremmin kvantitatiivisen, eli määrällisen tutkimuksen luotettavuuden arviointiin, koska kvantitatiivinen tutkimusote on lähtökohdiltaan luonnontieteiden kaltaista. (Kananen, 2014, 125-126)

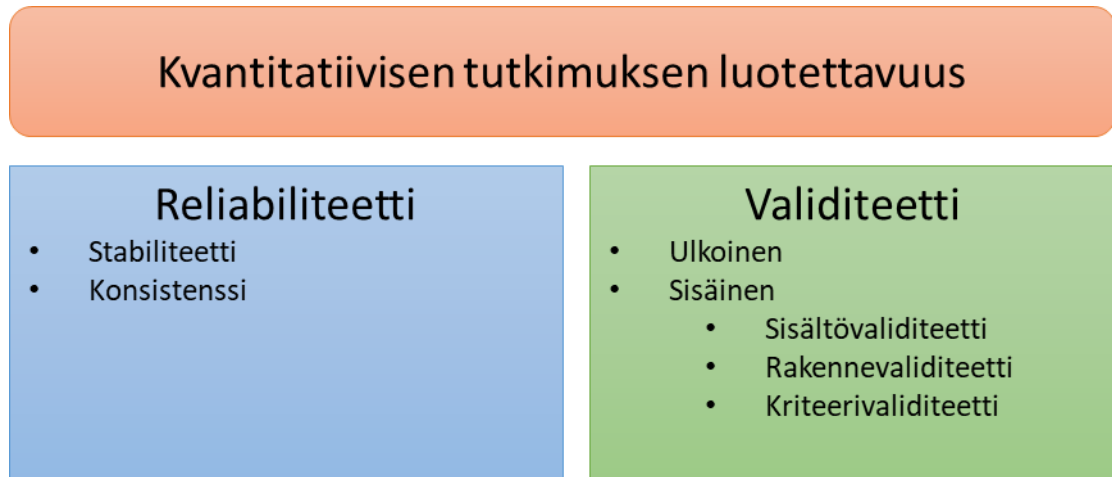
Validiteetilla tarkoitetaan lyhyesti sitä, että tutkitaan oikeita asioita. Validi mittari on näin ollen sellainen, joka mittaa sitä, mitä sen on tarkoitus mitata. (Kananen, 2014, 126)

Reliabiliteetilla tarkoitetaan mittausten pysyvyyttä. Mikäli mittaus toistettaisiin useita kertoja, saataisiin aina sama tulos. Vaikka reliabiliteetti olisikin kunnossa, eli mittauksista saadaan aina sama tulos, se ei tarkoita, että tutkimuksen validiteetti olisi kunnossa. Esimerkiksi vaaka voi näyttää vesimelonin painoksi jokaisella mittauskerralla tismalleen saman luvun, mutta jos vaaka on kalibroitu väärin ja se näyttääkin aina väärää lukemaa, tutkimuksen validiteetti ei ole kunnossa.

Toimintatutkimuksen luotettavuuden arviointi perustuu pääosin huolelliseen dokumentointiin. Ulkopuolisen lukijan tulee pystyä dokumentaation perusteella arvioimaan tutkimuksen luotettavuutta. (Kananen, 2014, 134). Koska toimintatutkimusta pidetään ennemminkin tutkimusstrategiana, eikä niinkään tutkimusotteena, sen

luotettavuutta voidaan tutkia soveltamalla määrällisiin tutkimuksen osiin määrällisen tutkimuksen luotettavuusmittareita ja laadullisiin tutkimuksen osiin laadullisen tutkimuksen mittareita. (Kananen, 2014, 127)

3.6.1 Kvantitatiivisen tutkimuksen luotettavuus



Kuva 3. Kvantitatiivisen tutkimuksen laadun ja luotettavuuden mittarit.

Tutkimustuloksien validiteettia pyrin lisäämään mittaamalla samoja asioita monivalintakyselyiden ja haastatteluiden avulla. Validiteettia lisää myös monivalintakyselyiden jakaminen kahteen eri kohderyhmään.

Työssä saatujen tulosten stabiliteettia en voi todentaa opinnäytetyöni aikana, koska se vaatisi työn toteutusta uudelleen. Kananen mukaan yhteiskuntatieteisiin kuuluvissa opinnäytetöissä ei voida kiinnittää juurikaan huomioita stabiliteettikysymykseen, sillä uudelleenmittaukset eivät ole taloudellisesti mahdollisia (Kananen, 2014, 128).

Kananen mukaan kvantitatiivisen tutkimuksen tärkein osuus on validiteetti. Jos tutkimuksen validiteetti on kunnossa, se yleensä takaa myös reliabiliteetin. (Kananen, 2014, 128)

Kvantitatiivisen tutkimuksen validiteettia tarkastellaan kuvan 3 mukaisesti ulkoisen validiteetin ja sisäisen validiteetin osalta. Sisäinen validiteetti tarkoittaa oikeaa syy-seuraus suhdetta. Esimerkiksi tässä työssä voisin käyttää monivalintakysymystä, jossa pyydetään arvioimaan omaa muutosjohtamisen taitoa asteikolla yhdestä viiteen. Yksi tarkoittaisi huonoa ja viisi tarkoittaisi erittäin hyvää muutosjohtamisen taitojen

omaamista. Jos henkilö X vastaisi aloituskyselyssä vaihtoehdon 1 ja päätöskyselyssä vaihtoehdon 5, voin päätellä, että hänen henkilökohtainen muutosjohtamisaikataulu on kasvanut, koska hän on saanut perehdytyksen uudesta muutosjohtamisen mallista. Syy-seuraussuhde on tällöin ilmeinen ja kiistaton. Yhteys osaamisen tason nousulla ja uudella muutosjohtamisen mallilla on tällöin olemassa.

Ulkoinen validiteetti liittyy tutkimustulosten yleistettävyyteen. Jos esimerkiksi työni lopputuloksena olisi se, että uudesta osallistavasta muutosjohtamisen mallista on selkeästi hyötyä lähiesimiehille, voidaan yleistää, että siitä on hyötyä myös muille samassa organisaatiossa ja tehtävässä toimiville tuotantoesimiehille. Ei kuitenkaan voida väittää, että mallista olisi hyötyä esimerkiksi kaikille lähiesimiehille yrityksestä riippumatta. (Kananen, 2014, 129)

3.6.2 Kvalitatiivisen tutkimuksen luotettavuus

Koska haastattelu, jotka tulen tutkimuksen lopussa toteuttamaan, lukeutuu laadullisen tutkimuksen piiriin, pyrin luomaan validiteettia tutkimukselle sillä, että käytän puolistrukturoitua haastattelua viidelle ryhmävastaavalle. Koska samoihin haastattelukysymyksiin vastaa viisi henkilöä, uskon, että pystyn haastatteluvastauksia analysoimalla luomaan käsityksen hankkeen kannattavuudesta, ryhmävastaavien muutosjohtamistaitojen kehittymisestä ja käytettyjen työkalujen mielekkyydestä. Tulen myös luetuttamaan ja hyväksyttämään litteroidut haastattelut tutkittavilla, jotta haastattelu aineisto olisi mahdollisimman validia.

4 Teoreettinen viitekehys

4.1 Muutoksen johtaminen

Helka Pirinen kirjoittaa kirjassaan *Esimies muutoksen johtajana*, että muutoksien johtaminen on lähiesimiehille nykyään jokapäiväistä arkista työtä. Lähiesimiehet eivät johda useinkaan selkeitä muutosprojekteja, vaan he johtavat nykymaailmassa muutoksia jatkuvasti, osana arkea. Tästä syystä Pirinen nostaisikin muutosjohtamisen kolmanneksi osa-alueeksi johtamiskeskusteluun asioiden- ja ihmisten johtamisen rinnalle. Samaa mieltä johtamisen tärkeydestä muutoksessa on John P. Kotter

kirjassaan Muutos vaatii johtajuutta. Johtajuuden merkitys muutoksessa korostuu heti kirjan otsikossa. Erityisesti Kotter painottaa ihmisten johtamista. Hänen mukaansa muutoshankkeissa onnistuminen vaatii 70-90 prosenttisesti ihmisten johtamista ja vain 10-30% asioiden johtamista. (Kotter, 1996, 23) Pirinen myös mainitsee, että mikäli esimies haluaa pärjätä muutoksissa työelämässä, tulee hänen hankkia taitoja siinä selviämiseen ja sen johtamiseen. Esimies tarvitsee melko laajaa osaamista, jotta voi onnistuneesti johtaa muutosta. Esimiehen pitää myös pystyä johtamaan itseään kurinalaisesti ja pitämään huolta omista voimavaroistaan, jotta pystyy tukemaan työntekijöitä muutoksessa. Toimintaympäristön muutokset, kuten myös Posti Oy:n tapauksessa, pakottavat yritykset muuttumaan ja uudistumaan. Mikäli yritys ei kykene muuttumaan, se jää kilpailijoista jälkeen, menettää markkinansa ja pahimmassa tapauksessa kuolee pois. Pirisen mukaan muutoksessa voi onnistua hyvin vain silloin, jos kaikki työntekijät saadaan siihen mukaan ja he ovat motivoituneita ja sitoutuneita viemään tavoitteet maaliin. (Pirinen, 2014, 9-15). Cheryl Cran on myös samaa mieltä henkilöstön mukaan saamisesta kirjassaan The Art of Change Leadership, mutta hän haluaisi muuttaa muutosjohtajien näkökulmaa hieman. Hänen mielestään henkilöstön mukaan saaminen ei pitäisi olla pakon omaista. Hänen mielestään muutoksen johtajan tulisi ajatella, että he haluavat muuttaa koko organisaation kulttuuria siten, että kaikki työntekijät olisivat keskittyneitä luomaan arvoa ja sitä kautta toisivat energiaa ympäristöönsä. (Cran, 2015, 142). Myös Anne Luomala mainitsee teoksessaan Muutosjohtamisen ABC, muutoksen avainhenkilöt (Luomala, 2008, 7). Hän huomauttaa, että muutoksen avainhenkilöt eivät välttämättä löydy hierarkkisesti korkeista positioista, vaan esimerkiksi työntekijöiden joukosta, jossa konkreettinen muutos tehdään. Luomala kertoo, että taitava muutosjohtaja pyrkii jo ennalta tunnistamaan edellä mainittuja avainhenkilöitä ja osallistamaan heidät muutoksen suunnitteluun jo varhaisessa vaiheessa (Luomala, 2008, 8). Pirinen ja Luomala painottavat myös omissa teoksissaan ylimmän johdon sitoutumista ja muutosviestin kertomista työntekijöille (Pirinen, 2014, 17-18; Luomala, 2008, 8).

4.2 Esimiehen rooli muutoksen johtajana

Pirisen mukaan muutoksessa ei tarvita pomoja, vaan muutosliidereitä, jotka osaavat nähdä muutoksen vaikeuksien ylitse ja visioida tulevaisuutta. Tämän kaltaiset liiderit luovat työpaikalleen luottamuksen ja turvallisuuden ilmapiirin, jossa työntekijät pystyvät ja uskaltavat muuttaa itseään ja uudistua. Hyvä muutosjohtaja pystyy selventämään ja

yksinkertaistamaan muutoksen tavoitteet, antaa suunnan ja luo kokonaiskuvan muutoksesta työntekijöilleen. (Pirinen, 2014, 21).

Cran sen sijaan haastaa hieman Pirisen näkemystä. Hänen mukaansa hyvä muutosjohtaja omaa sekoituksen ihmisten- ja asioidenjohtamistaitoja. (Cran, 2015, 41) Torkkola (Torkkola, 2015, 8. oivallus) tuo esimiehen rooliin mukaan systeemiälykkyyden merkityksen. Organisaatio on systeemi, joku koostuu useista osista. Useimmiten systeemin osille on nimitetyt vastuuhenkilöt, mutta vastuualueiden väliin jää harmaata aluetta, josta ei ole selkeyttä, kenelle se kuuluu. Esimiehen tulee ymmärtää, että organisaation, systeemin, menestys riippuu sen osien välisistä yhteyksistä, ei vain optimoiduista yksittäisistä vaiheista. Esimiehen tulee olla avoin muuttamaan oman osansa toimintaa, mikäli se on koko systeemin kannalta toimivin ratkaisu. Esimies ei saisi jäädä siiloajattelun taakse piiloon, vaan hänen tulee laajentaa ajatusmaailmaansa ja vaikuttaa laajemmin systeemin kokonaisuuteen.

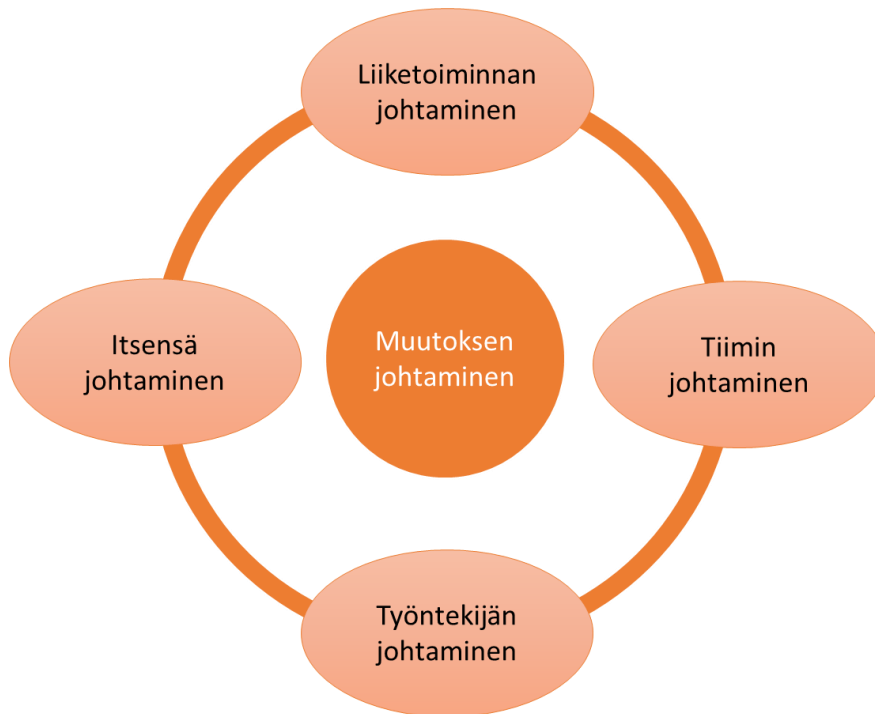
	Asioiden johtaja	Ihmisten johtaja
Toimet	Luo suunnitelman, johtaa projekteja ja ihmisiä päästäkseen tavoitteeseen	Luo huokuttelevan vision ja korostaa jokaisen yksilön merkitystä muutoksessa
Persoonallisuus	Rationaalinen, ongelman ratkaisija, eristäytynyt, keskittynyt tavoitteisiin, analyyttinen ja looginen, käyttää prosesseja ja rakentaita	Karismaattinen, lämmin, avoin, inspiroiva, ottaa riskejä, sosiaalinen, luova, keskittyy suurempaan kuvaan.
Pääasiallinen fokus	Johtaa työtä ja tehtäviä	Johtaa ihmisiä ja valmentaa heitä
Ensisijainen fokus	Tehtävät	Ihmiset
Menettelytapa työntekijöiden kanssa	Osallistuu tekemiseen	Johtaa ja fasilitoi
Luonteenpiirteet	Auktoritäärinen, itsevaltainen, diktatorinen, konsultoiva, demokraattinen	Uudistava, konsultoiva, osallistava
Vallan käyttö	Position ja auktoriteetin turvin	Inspiroi ja vaikuttaa
Vetoaa	Järkeen	Tunteisiin
Vahvuudet	Rakenteellinen, prosessit, suunnitelmat, tavoitteet, onnistumisen mittaaminen	Vaikuttaja, vetoaa ihmisten tunteisiin, ajattelee isompaa kuvaa, ottaa riskejä, luo houkuttelevaa tulevaisuuden kuvaa

Kuva 4. Muutosjohtajan tulee omata sopiva sekoitus erilaisia taitoja. Mukaillen (Cran, 2015, 41)

Pirisen mukaan esimiehen tulisi ottaa muutosta johtaessaan huomioon neljä eri näkökulmaa: Liiketoiminnan johtaminen, tiimin johtaminen, työntekijän johtaminen ja itsensä johtaminen. Liiketoiminnan näkökulmasta katsottuna esimiehen tulee ymmärtää, että yrityksen tulee muuttua, jotta se pysyy kilpailukykyisenä ja menestyy myös tulevaisuudessa. Muutostarpeen tulee aina lähteä yrityksen liiketoiminnan tavoitteista. Yrityksen on jatkuvasti viilattava toimintaansa tehokkaammaksi ja muuttaa

toimintatapoja, jotta se ei jäisi kilpailijoista jälkeen. (Pirinen, 2014, 22-23). Muutoshankkeet myös epäonnistuvat usein siitä syystä, että vallitsevaan tilanteeseen ollaan liian tyytyväisiä, eikä muutokseen sitouduta riittävästi kaikilla organisaation tasoilla (Kotter, 1996). Esimiehen johtama tiimi on tärkeä voimavara. Esimies saa tuloksia aikaan tiiminsä avulla. Tiimin johtamisessa tärkeitä taitoja ovat vuorovaikutus- ja yhteistyötaidot. Luomalla luottamuksen ilmapiiriä tiiminsä kanssa työntekijät uskaltavat puhua avoimemmin ajatuksistaan ja odotuksistaan muutoksen liittyen. Luottamusta ei kuitenkaan pysty ostamaan, vaan esimiehen on ansaittava tiiminsä luottamus teoillaan. Esimiehen tulee aidosti arvostaa työntekijöitään, puolustaa tiimiään tarvittaessa, kuunnella tiimiläisten toiveita ja tehdä ne asiat, jotka on luvannut tehdä. Yhteistyökykyisessä tiimissä ihmiset auttavat toisiaan ja ilmassa on tekemisen ja tavoitteiden saavuttamisen ilmapiiri. (Pirinen, 2014, 29). Mielestäni hyvää tiimiä voi verrata hyvään urheilujoukkueeseen. Pelataan yhdessä toisia tukien yhteisen päämäärän, eli voiton, saavuttamiseksi. Sooloilemalla joukkue ei pääse tavoitteisiinsa. Yksittäisten työntekijöiden johtaminen kuuluu myös osaksi esimiehen muutosjohtamistaitoja. Ihmiset suhtautuvat usein muutokseen sen perusteella luoko muutos heille mahdollisuuksia vai haittoja. Yksilö pystyy yleensä hyväksymään muutoksen vasta, kun löytää muutoksesta jotain positiivista itselleen. Esimies ei saa kieltää yksilöiden tunteita muutosta kohtaan. Hänen tulee kuunnella työntekijöitään ja pyrkiä asettumaan heidän kenkiinsä ja olla empaattinen työntekijöitä kohtaan, jotka elävät muutosta. Mikäli työntekijä tuntee, että esimies luottaa hänen pärjäämiseen muutoksen keskelle, se helpottaa työntekijän suhtautumista. Esimiehen olisi myös hyvä tunnistaa muutoksen alussa positiivisesti muutokseen suhtautuvat henkilöt ja käyttää heitä muutoksen positiivisina viestinviejinä. Positiivinen esimerkki leviää työyhteisössä jolloin myös muutoksen epäilijät alkavat uskoa muutoksen hyötyihin. (Pirinen, 2014, 31-33).

Esimiehen työ muutoksen keskellä on kuluttavaa ja näin ollen esimiehen tulee pystyä huolehtimaan tietoisesti myös omasta jaksamisestaan. Väsynyt ja stressaantunut esimies ei jaksa johtaa muutosta ja levittää positiivista sanomaa, eikä kannustaa työntekijöitään. Jos esimies väsyi huonon organisointi kyvyn ja ajanhallinnan vuoksi, tiimi joutuu selviytymään yksin muutoksesta. Vaikeaksi tilanteen voi tehdä myös se, että esimies on henkilökohtaisesti pettynyt muutokseen, jolloin hän saattaa vetäytyä ja paeta vaikeiden asioiden kohtaamista. Hyvä esimies pystyy tunnustamaan vaikeutensa ja pyytämään apua. Myös vertaistuki muilta esimiehiltä on tärkeä voimavara.



Kuva 5. Muutosjohtamisen neljä eri näkökulmaa (Pirinen, 2014, 22)

4.2.1 Itsensä johtaminen

Yksi tärkeimmistä tulevaisuuden muutosjohtajan taidoista on Cranin mukaan oman ajatusmaailman muuttaminen. Hänen mukaansa asioita ei voi muuttaa haluamaansa suuntaa, mikäli ei pysty tunnistamaan omaa ajatusmaailmaansa. Esimiehen tulee näin ollen pystyä ensin tunnistamaan omat ajatuksensa ja toimintatapansa, jotta hän pystyy määrittämään, mitkä asiat tällä hetkellä toimivat, mitä pitäisi muuttaa ja mitkä ovat mahdollisuudet muuttua. Oman ajatusmaailman, omien toimintatapojen ja omien ennakkoluulojen tunnistaminen ja niiden muuttaminen avaavat esimiehelle ovet muutoksien johtamiseen. Cran suosittelee myös katsomaan asioita muiden henkilöiden silmien kautta, jotta pystyy ymmärtämään tilanteita laajemmin, kuin vain omien henkilökohtaisten käsitysten avulla. Vapaasti suomennettuna hän kutsuu tätä tapaa ajatella moniulotteiseksi ajatusmalliksi. Kun pystyy ymmärtämään ja hyväksymään ensin omat ajatuksensa, pystyy käsittelemään paremmin myös toisen osapuolen ajatusmaailmaa ja tätä kautta ymmärtämään paremmin toisen tekemiä päätöksiä ja tunteita. Moniulotteinen ajatusmalli on Cranin mukaan keskeinen osa itsensä muuttamista. Kun pystyy harkitsemaan ja analysoimaan omia ajatuksiaan ja toimintatapojaan, ymmärtää mitkä asiat toimivat ja mitkä ei. Vasta sitten pystyy

muuttamaan itseään onnistuneesti ja valitsemaan uudenlaisen tavan toimia. (Cran, 2015, 70-73)

Cran tarjoaa johtajuuden tietoisuuksien tasoja avuksi esimiehille, jotta heidän olisi helpompaa tunnistaa oma suhtautumisensa johtamiseen ja ymmärryksen kautta tehdä valintoja kehittyä ylemmille tasoille (Kuva 6).

Tasolla yksi, henkilökohtainen, esimies saattaa miettiä kysymyksiä, kuten ”Miksi minä?”, ”Miksi minä olen ainoa?” tai ”Miksi vain minä pystyn tekemään tämän näin hyvin?”. Hän saattaa tuntea itsensä yksinäiseksi ja mahdollisesti jopa masentuneeksi. Tällä tasolla oleva esimies luo jännittynyttä ilmapiiriä, hän saattaa olla kriittinen ja tuomitseva.

Tasolla kaksi, syyttäminen, esimies saattaa ajatella esimerkiksi, että asiat eivät johdu hänestä vaan hänen pomostaan, johdosta tai mistä vain muusta, kuin hänestä itsestään. Hän todennäköisesti syyttää tapahtuneista jotakuta muuta. Tällä tasolla esimies tuntee itsensä usein turhautuneeksi, hän ei ota vastuuta ja saattaa olla ärtynyt. Kielenkäyttö on syyttävää ja puolustautuvaa. Tällä tasolla oleva esimies keskittyy liikaa asioihin, joihin hän ei voi vaikuttaa. Vasta, kun ymmärtää olevansa tasoilla yksi tai kaksi, voi esimies tehdä päätöksen siirtyä tasolle kolme.

Tasolle kolme, oppiminen, esimiehen ajatuksen siirtyvät analysointiin. Mitä voin oppia tästä tilanteesta tai ihmisestä? Miten voin käyttää tätä tietoa hyväkseni, jotta voin päästä parempaan tulokseen ensi kerralla? Tasolla kolme esimies on tietoinen siitä, mihin voi vaikuttaa ja hyväksyy sen. Hän keskittyy oppimaan ympäristöstään sen sijaan, että syyttäisi muita ja esittäisi uhria, kuten tasoilla yksi ja kaksi.

Esimies on tasolla neljä, kun hän huomaa toistuvasti oppivansa ympäristöstään ja näkee oppien levittämisen tuovan lisäarvoa muillekin, kuin vain hänelle itselleen. Tasolle neljä esimies saattaa ajatella, miten hän voisi jakaa oppimiaan asioita muille, jotta hekin voisivat kasvaa tai miten hän voisi itse luoda lisäarvoa tiimilleen, jotta koko tiimi olisi entistä tehokkaampi tai miten koko tiimi voisi jakaa ideoitaan tehokkaammin, jotta entistä parempia ratkaisuja löytyisi. Tasolla neljä ei enää ajatella pelkästään itseä, vaan kaikkia tiimin jäseniä aiemmin mainitun moniulotteisen ajatusmallin kautta, jotta voidaan luoda hyvää yrityksen kaikkien toimijoiden kanssa. Tasolla neljä esimies tuntee itsensä merkitykselliseksi, voimakkaaksi, yhteisölliseksi ja hän jakaa lahjojaan yhteisen hyvän eteen parhaalla mahdollisella tavalla. (Cran, 2015, 73-75)

Johtajuuden tietoisuustasot



Kuva 6. Oman johtajuuden tietoisuustason tunnistaminen antaa edellytykset henkilökohtaiseen muutokseen. (Cran, 2015, 73-75)

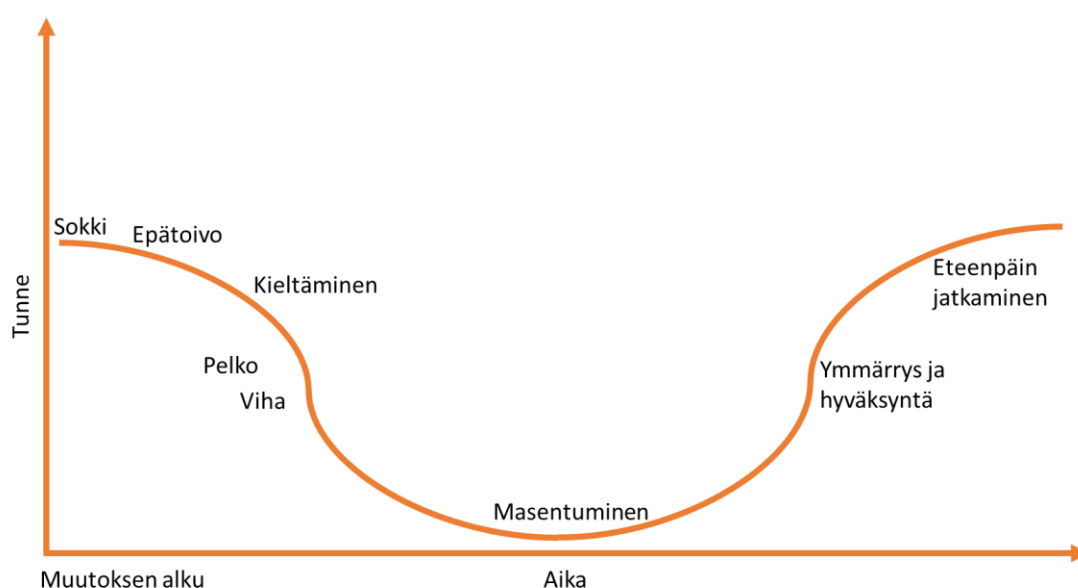
Muutoksen aikana esimies saa usein yrityksen johdolta samanaikaisesti muitakin tavoitteita ja tehtäviä. Tällöin esimiehen taito priorisoida tehtäviään on tärkeä (Pirinen, 2014, 24)

Taulukko 1. Priorisointi on tärkeää muutoksen keskellä.

B-ryhmän tehtävät <ul style="list-style-type: none"> - tärkeitä <ul style="list-style-type: none"> ❖ tehokas vuorovaikutus, tulevan muutoksen ja muiden tärkeiden asioiden suunnittelu (tekeminen helpottaa A-ryhmän tehtävistä suoriutumista) ❖ delegoi vain tarpeen mukaan kokemattomille (perehdytä ja varmista osaaminen) ❖ perehdyttämällä taataan, että C-ryhmän osaajia on riittävästi 	A-ryhmän tehtävät <ul style="list-style-type: none"> - kiireellisiä ja tärkeitä <ul style="list-style-type: none"> ❖ kriisi johtaminen ❖ palkanmaksun ja laskutuksen rutiinit ❖ tee tehtävät aina itse: älä delegoi! ❖ priorisoi tehtävät lyhyelle aikavälille
Ö-ryhmän tehtävät <ul style="list-style-type: none"> - turhia <ul style="list-style-type: none"> ❖ turhat ja huonosti vedetyt palaverit, roskapostin lukeminen, väärät tai muiden kanssa päällekkäiset tehtävät jätetään tekemättä 	C-ryhmän tehtävät <ul style="list-style-type: none"> - vähemmän kiireellisiä <ul style="list-style-type: none"> ❖ delegoi kokeneille (joilla B-ryhmän vaatimaa kokemustaustaa ja tehokas ote laadukkaaseen lopputulokseen määräajassa) ❖ varmista delegoinnissa työntekijän motivoituneisuus

4.3 Työntekijä muutoksen keskellä

Esimies ei saa unohtaa työntekijöiden tarpeita muutoksen aikana. Muutoksen aikana esimiehellä on usein kiire ja aikaa työntekijöille ei tunnu löytyvän, vaikka juuri silloin he tarvitsevat esimiehen läsnäoloa eniten. Työntekijät haluavat päästä vaikuttamaan muutokseen, kokea itsensä ja työnsä arvokkaaksi ja tarpeelliseksi. Hyvin muutosta johtava esimies tiedostaa läsnäolon ja kommunikoinnin tärkeyden muutoksen aikana ja tekee aikaa työntekijöilleen, eikä piiloudu kiireidensä taakse ja jätä työntekijöitä selviämään yksin muutoksesta. Työntekijöille tuottaa usein tuskaa ymmärtää muutoksen tarvetta. Tästä syystä muutoksen perusteleminen työntekijöille on erittäin tärkeää. (Pirinen, 2014, 9-10)



Kuva 7. Yksilön muutuskäyrä (Kubler-Ross, 1969)

Elisabeth Kubler-Ross kirjoitti vuonna 1969 kirjan, jossa hän kuvaili ihmisten suruprosessia. Hän huomasi, että ihmiset käsittelevät surua vaiheittain. Vaikka Kubler-Rossin käyrä kuvaakin surua, hän huomasi, että se pätee myös muihin muutoksiin, joita ihmiset kokevat. Ensimmäinen vaihe muutoksen tullessa vastaan on yleensä shokki, sitten vaivutaan epätoivoon ja kielletään asia. Ihmiset ovat tällöin usein pelokkaita tai vihaisia. Kieltämisen jälkeen päädytään lopulta masentumisen vaiheeseen. Masentumisen jälkeen yksilö alkaa hitaasti hyväksyä muutosta ja ymmärtää sen merkitystä. Kun muutos on yksilön tasolla hyväksytty, hän pystyy jatkamaan muutoksen kanssa eteenpäin.

Pirisen mukaan muutuskäyrän ymmärtäminen on eduksi esimiehelle. Esimies pystyy ymmärtämään ja johtamaan muutosta paremmin, kun hän osaa ennakoida yksilöiden tunteita muutoksen aikana. Työntekijät liikkuvat eri tahtiin muutuskäyrän vaiheita eteenpäin ja osa saattaa hypätä myös vaiheiden yli. Positiivisesti muutokseen suhtautuvat näkevät muutoksen mahdollisuuden parhaassa tapauksessa heti, jolloin he ovat innoissaan muutoksesta ja saattavat innostaa muitakin mukaan. (Pirinen, 2014, 40-41)

Alun shokissa Pirinen suosittelee esimiestä kuuntelemaan työntekijöitään ja olemaan läsnä, selventämään asiaa, antamaan tilaa ihmisten tunteille, ymmärtämään ja luomaan turvallisuuden tunnetta. (Pirinen, 2014, 42-45)

Pelon ja vihan vaiheessa esimiehen tulisi näyttää suuntaa, rakentaa kokonaiskuvaa muutoksesta, luoda turvallisuuden tunnetta, luoda yhteishenkeä, huolehtia normaalista suoritustasosta ja jakaa tunteita. (Pirinen, 2014, 46-54)

Masentumisen vaiheessa esimiehen tulisi asettaa lyhyen aikavälin tavoitteita jakamalla tavoitteita osiin, luoda uskoa tulevaan, huolehtia ihmisten hyvinvoinnista, motivoida henkilöstä ja antaa palautetta. (Pirinen, 2014, 54-55)

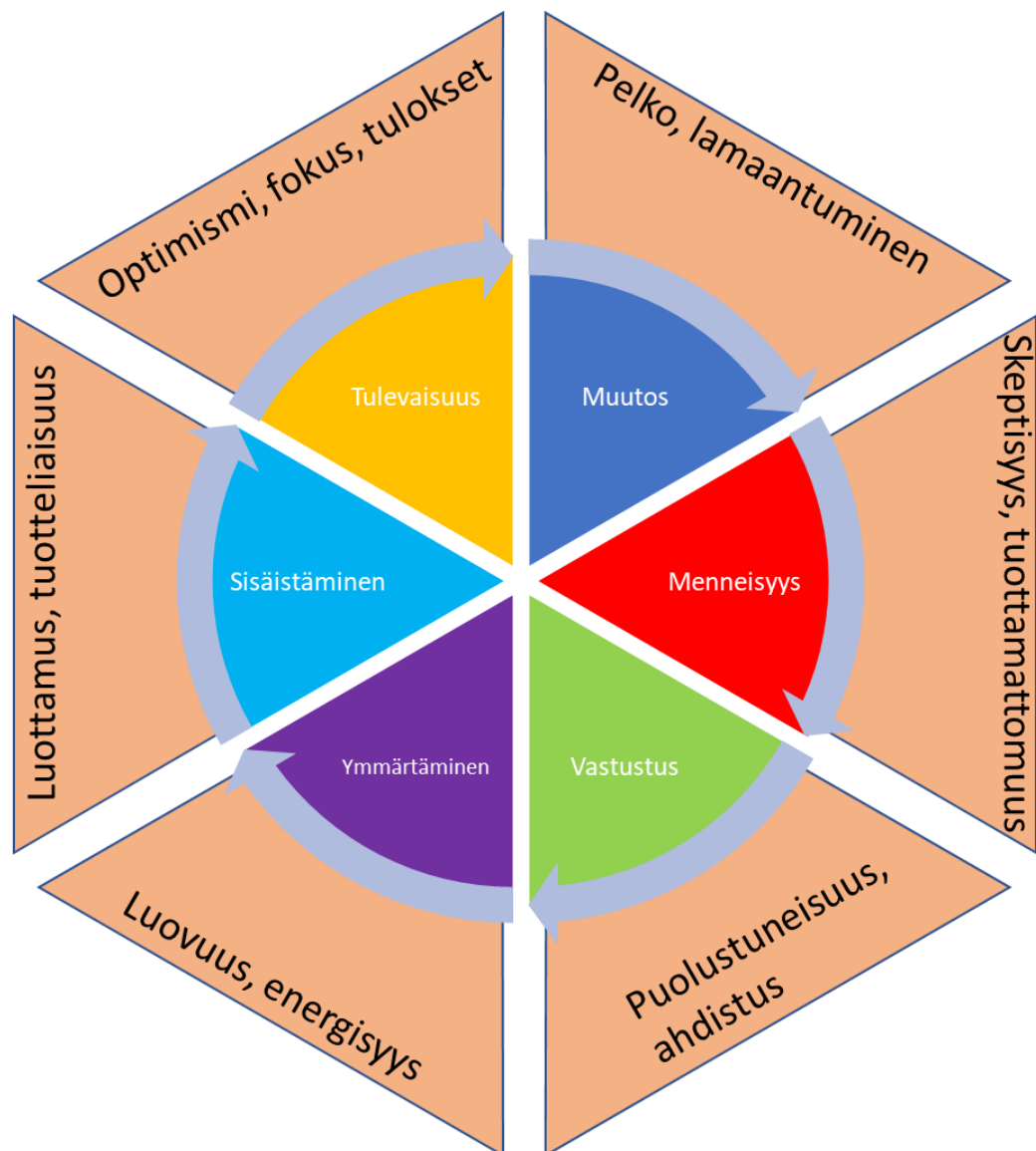
Ymmärryksen ja hyväksynnän vaiheessa esimiehen tulisi vahvistaa ja kannustaa oikeaa tekemistä, antaa palautetta ja tunnustusta, korostaa ja antaa arvoa uuden oppimiselle, sekä tuoda esille muutoksen hyötyjä ja palkita työntekijöitä onnistumisesta. Ymmärryksen ja hyväksynnän vaiheessa olevat ihmiset ovat tärkeitä esimiehelle, koska hän pystyy heidän avullaan saamaan ihmisiä, jotka ovat vielä muutuskäyrän aiemmilla portailla, eteenpäin. Näiden muutoksen edelläkävijöiden tärkeyttä ei kannata unohtaa. (Pirinen, 2014, 56-57)

Eteenpäin jatkamisen vaiheessa esimiehen tulee tuoda esille muutoksen lopputulokset ja onnistumiset. Tulokset eivät saa olla tuntemuksia, vaan niitä tulee aidosti mitata ja arvioita. Muutoksesta tulee myös keskustella työntekijöiden kanssa jälkeenpäin, jotta siitä voidaan ottaa oppia. Pitää muistaa myös kiittää ja palkita työntekijöitä hyvistä suorituksista ja juhlia saavutuksia yhdessä.

Myös Cran korostaa esimiehen tunneälyn merkitystä muutoksen johtamisessa. Hänen mukaansa yleisimpiä tunteita muutoksen aikana ovat pelko, ahdistus ja huoli. Hän muistuttaa, että työntekijät eivät ole ainoita, jotka käyvät läpi kirjavan skaalan tunteita,

muutoksen aikana. Cranin mukaan organisaatioissa, joissa johtajilla on korkea tunneälykkyyden taso, esiintyy eniten joustavuutta ja innovatiivisuutta. (Cran, 2015, 79)

Cran on luonut oman mallinsa, joka kuvaa muutoksen eri vaiheita ja niihin liittyviä tunteita. Malli käsittää kuusi muutoksen vaihetta ja niihin liittyviä tuntemuksia, sekä neuvoja miten esimiehen tulisi toimia kussakin muutoksen vaiheessa. Hän myös kirjoittaa, että moni muutoksen johtaja ei tunnista tai osaa käsitellä muutoksen liittyviä psykologisia reaktioita ja se voi olla hyvin haitallista työntekijöille sekä yritystoiminnalle.



Kuva 8. Cranin muutos syklin vaiheet ja niihin liittyvät tunteet. (Cran, 2015, 86-97)

Kuvassa 8, sisemmällä kehällä, Cran esittää muutoksen kuusi eri vaihetta. Ulommalla kehällä näkyvissä on muutoksen vaiheeseen liittyviä tunteita. Cranin mukaan muutossyklin läpikäyminen voi liittyä jatkuvan muutoksen elementteihin tai yksittäiseen muutokseen. Sykli alkaa muutos vaiheesta.

Kun henkilöt pääsevät yli muutoksen alun aiheuttamasta shokista, he yleensä alkavat kysyä kysymyksiä muutokseen liittyen, jotta he ymmärtäisivät paremmin miksi muutos tapahtuu. Riippuen siitä minkälaisia vastauksia he saavat ensimmäisiin kysymyksiin, he muodostavat mielipiteen muutoksen turvallisuudesta ja siitä voiko muutokseen luottaa. Kysymyksiä kysytään myös siksi, että ihmiset haluavat varmistua siitä, että heitä kohdellaan reilusti ja tasapuolisesti, mikäli he eivät voi vaikuttaa muutoksen tapahtumiseen. Esimiehelle nämä kysymykset ovat ikkuna kysyjän mielentilaan. Esimies voi tulkitä kysymyksistä mitä kysyjä tarvitsee. Hänen tulee olla myötätuntoinen ja kärsivällinen ja vastata kysymyksiin rehellisesti ja välittäen. Tällä tavoin toimien esimies luo itselleen mahdollisuuden olla luotettava muutoksen johtaja, joka auttaa työyhteisön jäseniä selviämään muutoksesta ja valmentamaan heitä näkemään muutoksen merkityksen, sekä sen tuoman arvon. Cran kertoo esimerkin tilanteesta, jossa yritys irtisanoo huomattavan määrän henkilöstöstään. Ihmiset käyttäytyvät pääosin kolmella erilaisella tavalla, kun suuri muutos koskettaa heitä. Osa reagoi siten, että he alkavat heti suunnitella uuden työpaikan etsimistä, vaikka tietoa nykyisen työn menettämisestä ei vielä olekaan. Tässä kohdassa piilee vaara, että hyviä työntekijöitä pakenee yrityksestä. Esimiehen tulisi pystyä rauhoittamaan tilannetta, jotta avainpelaajia ei lähtisi muutoksen vuoksi yrityksestä äkkinäisen reaktion johdosta. Osa työntekijöistä ottaa passiivisen asenteen, tekee töitään ja pitää matalaa profiilia. He pyrkivät olemaan huomaamattomia ja neutraaleita, jotta päätöksentekijät pitäisivät heitä normaaleina tuottavina työntekijöinä. He eivät yleensä kommentoi tilannetta juurikaan ja jos heiltä kysytään mielipiteitä, ne ovat usein ympäripyöreitä, jotta huomio ei kiinnittyisi heidän suuntaan millään tavalla. Kolmas ryhmä on sellainen, että he haluavat olla osa muutosta ja ratkaisua. He osallistuvat ja tekevät kaikkea mitä heiltä pyydetään. He ovat muutoksesta huolimatta luovia ja auttavat muita selviämään muutoksesta. Tämä ryhmä on Cranin mielestä sellainen, joka esimiehen tulisi tunnistaa ja hyödyntää muutoksen seuraavilla askeleilla, koska he vaikuttavat omalla toiminnallaan positiivisesti muutoksen läpivientiin.

Menneisyyden vaiheessa muutoksen kohteena olevat henkilöt usein romantisoivat mennyttä, koska se sopi heille paremmin. Tämänlainen käytös johtaa usein muutoksen sabotointiin, joko tietoisesti tai alitajuntaisesti. Hyvä muutoksen johtaja pystyy tämän

huomatessaan rakentamaan sillan menneisyyden, nykyhetken ja tulevaisuuden välille. Hän voi esimerkiksi kertoa, miten nykyhetkeenkin on tultu muutoksen kautta ja kuinka menneisyydessä tapahtunut muutos on luonut onnistumista ja arvoa.

Vastustuksen vaiheessa ihmiset ovat edelleen kiinni menneessä ja he usein arvostelevat muutoksen hyötyjä ja kuinka muutos on suunniteltu heidän mielestään liian nopeasti tai huonosti. Ihmiset vastustavat muutosta monesta eri syystä. Osa pelkää epäonnistumista, osa pelkää aseman tai vaikutusmahdollisuuksien heikentymistä, osa vastustaa muutosta, koska eivät saa siitä selkeää palkintoa ja osa vastustaa muutosta siksi, että se ei sovi organisaation kulttuuriin, näin ei ole tehty koskaan ennen. Cranin mukaan organisaatioiden on johdettava muutosta ja sitä vastustavia voimia. Muutoksen johtajana esimiehen tulisi oppia tunnistamaan muutosta vastustavia voimia ennakkoon ja pystyä lieventämään niiden vaikutusta. Mutta miten? Cranin mukaan hyvä muutoksen johtaja kannustaa ihmisiä ja tukee heitä koko muutoksen ajan. Hänen tulisi tuoda esille muutoksen positiivisia puolia, kuten ajan säästöä, mahdollisuuksia parempiin tuloksiin, sekä kannustaa oppimaan uutta.

Ymmärtämisen vaiheessa esimies pääsee useimmiten irti tulipalojen sammuttamisesta ja ihmisten fokuksen ylläpidosta, koska ihmiset alkavat olla valmiita siirtymään eteenpäin muutoksen kanssa. Ihmiset ymmärtävät, että muutos on tai oli pakollinen ja he hyväksyvät, että se tapahtui. Ihmiset ovat energisempiä ja alkavat nähdä uusia mahdollisuuksia. Tässä vaiheessa esimiehen tärkein tehtävä on tunnistaa yksilöitä, jotka ovat päässeet ymmärtämisen vaiheeseen, kannustaa heitä pysymään siinä ja puuttua tilanteisiin nopeasti, jos hän huomaa, että joku meinaa lipsua takaisin vastustuksen vaiheeseen. Esimiehen tulee pyrkiä vakiinnuttamaan uutta toimintaa ja kannustaa muitakin pääsemään vastustuksen vaiheesta ymmärryksen vaiheeseen. Ymmärryksen vaiheessa työyhteisö on vielä hajaantunut vastustuksen ja ymmärryksen vaiheiden välille, joten yksilöiden tarkkailu ja heidän tuntemuksien analysointi on tärkeää.

Sisäistämisen vaiheessa suurin osa työyhteisöstä on päässyt yli vastustuksen vaiheesta ja energiatasot ovat kohonneet työyhteisössä. Esimies on pystynyt auttamaan yksilöitä eteenpäin muutoksen syklissä. Ihmiset tuntevat olonsa jälleen luoviksi ja tuotteliaiksi, kuten ennen muutosta. He pystyvät huomaamaan, että muutoksella pääsee vähintään yhtä hyvin tuloksiin kuin vanhalla tavalla. Tässä vaiheessa suurin osa suhtautuu muutokseen positiivisesti ja he pystyvät omalla toiminnallaan viemään muutosta eteenpäin. He alkavat kehittää omia ideoitaan, jotta muutoksen hyötyjä saataisiin vielä

paremmin hyödynnettyä, he tukevat toisiaan ja pelaavat tiiminä. Ihmiset eivät ole enää niinkään kiinnostuneita vain omista tunteistaan, vaan he ajattelevat koko tiimin parasta.

Tulevaisuuden vaiheessa integraatio on suoritettu, ja muutos on arkipäivää. Ihmiset ovat suurimmaksi osin mukana ja keskittyneitä tulevaisuuteen, optimistisia ja nauttivat uusista tuloksista. Tässä vaiheessa esimiehen tulisi muutoksen johtajana kannustaa henkilöitä, jotka ovat sitoutuneita muutoksen eteenpäin viemisessä jatkamaan muiden kannustamista ja hyvä esimerkin näyttämistä. Esimies ei ole enää niin yksin muutoksen johtajana, kuin alkuvaiheissa. Hänellä on apunaan joukko vaikuttajia, jotka auttavat muuta tiimiä vielä pääsemään eteenpäin muutoksessa. Esimies voi keskittyä tässä vaiheessa luomaan energiaa tiimiin, informoimaan tuloksista ja innostamaan ihmisiä tulevaisuuden suhteen. Esimiehen tulee tosin pysyä valppaana, jotta hän huomaa, jos joku yksilöistä alkaa liikkua takaperin muutossyklissä. Tällöin hänen tulee nopeasti puuttua tilanteeseen ja kannustaa ja valmentaa kyseinen henkilö takaisin eteenpäin vievälle tielle.

Cran ehdottaa, että esimies aloittaisi muutoksen johtamisen tarkastelemalla ensin omaa sijaintiaan muutossyklissä. Mikäli esimies pystyy myöntämään itselleen olevansa jollakin syklin kolmessa ensimmäisessä vaiheessa, tulisi hänen pohtia, miten pystyy pääsemään itse eteenpäin muutossyklissä. Mitä enemmän esimies käyttää muutossykliä, sitä helpommin hän tunnistaa oman ja muiden ihmisten sijoittumisen eri vaiheisiin. Esimiehen tulisi myös valmentaa omaa työyhteisöään muutosjohtamisesta, jotta he pystyvät itsekkin tunnistamaan oman suhtautumisensa asioihin. Tätä kautta henkilöstö pystyy jatkossa paremmin viemään itseään eteenpäin muutoksen eri vaiheiden läpi. Cran antaa myös esimerkkikysymyksiä, jotka voivat helpottaa esimiestä ja henkilöstöä kulkemaan eteenpäin muutoksen syklissä nopeammin:

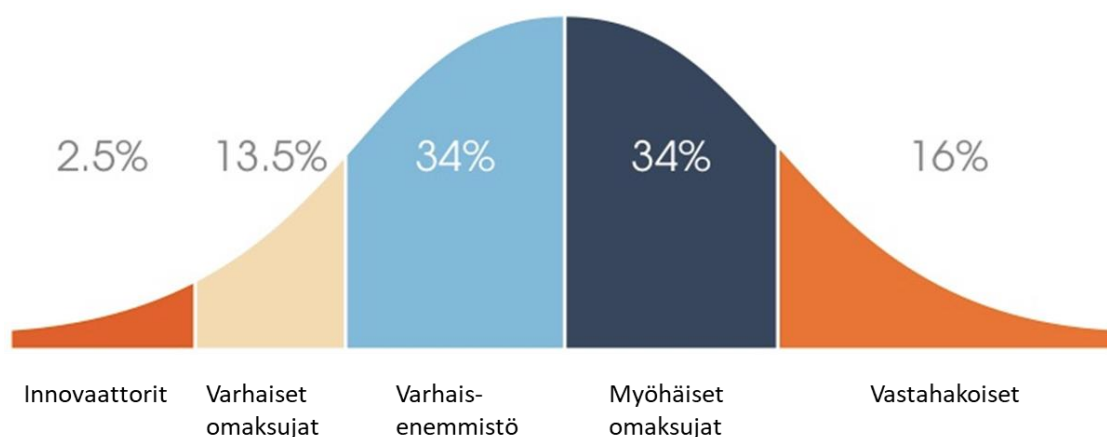
- Missä vaiheessa olen tällä hetkellä muutoksen syklissä?
- Miten käyttäydyin tässä kyseisessä vaiheessa?
- Olenko jumissa tässä vaiheessa? Miksi?
- Mitä voisin tehdä, jotta pääsisin seuraavaan vaiheeseen?
- Missä vaiheessa tiimini jäsenet ovat tällä hetkellä?
- Miten se vaikuttaa heidän suoritukseen?
- Olenko valmentanut kaikkia työntekijöitäni miten meneillään olevaa muutosta voi käsitellä?
- Olenko johdonmukainen valmentaessani työntekijöitä muutoksen syklin läpi?

Cranin mukaan edellä mainitut kysymykset ovat käyttökelpoisia työkaluja, kun esimies pyrkii tunnistamaan ja johtamaan tunteiden ja psykologisten asioiden merkitystä muutoksessa. Ne auttavat esimiestä myös tunnistamaan omat tunteensa muutosta kohtaan. Tunteiden merkitystä muutoksessa usein vähätellään, eikä niitä tunnisteta, vaikka ne ovat erittäin merkityksellisessä asemassa, jos muutosta halutaan johtaa menestyksekkäästi. Jokainen yksilö käy useimmiten läpi kaikki syklin vaiheet. Yksilöt saattavat liikkua syklissä myös takaisinpäin. Esimiehen tehtävä on tunnistaa missä syklin vaiheessa yksilöt ovat ja käyttää edellä esiteltyjä keinoja, jotta hän pystyy auttamaan yksilöitä syklissä eteenpäin. Ajan ja oppimisen kautta tunnistaminen ja oikeiden liikkeiden tekeminen helpottuvat ja syklin ympäri pääsee nopeammin. (Cran, 2015, 86-97)

4.4 Osallistamisen merkitys

Kun ihmiset saavat mahdollisuuden osallistua muutoksen suunnitteluun ja toteutukseen, heidän mahdollisuudet onnistua saavuttamaan parempaa tuottavuutta kasvavat. Osallistaminen muutokseen myös lisää työntekijöiden työtyytyväisyyttä ja -moraalia. (Kuula, 1999, 35)

Rogersin mukaan muutoksiin suhtaudutaan työyhteisössä yleensä hänen luomansa innovaatioiden diffuusioteorian mukaisesti, kuten kuvasta 9 voidaan havaita. (Rogers, 1996)



Kuva 9. Rogersin malli innovaatioiden diffuusiosta. (Rogers, 1995)

Kuvan 9 vasemmassa reunassa olevat innovaattorit ovat kokeilunhaluisia ja he sietävät riskejä hyvin. He ovat ensimmäisiä muutokseen mukaan lähteviä henkilöitä. Esimiehen

on tärkeää tunnistaa omasta työyhteisöstään nämä innovaattorit, koska heidän positiivinen asenne muutosta kohtaan auttaa esimiestä saamaan kannattajia ja liikevoimaa muutoksen eteenpäin viemisessä. Heidät tulisi osallistaa muutoksen suunnitteluun mahdollisimman aikaisessa vaiheessa.

Toinen lähtökohtaisesti muutokseen avoimin mielin suhtautuva ryhmä on Rogersin mukaan varhaiset omaksujat, jotka ovat työyhteisössään suosittuja ja he vaikuttavat työyhteisöönsä sosiaalisella johtajuudellaan. Varhaiset omaksujat ovat innovaattoreiden ohella tärkeä ryhmä, joka tulisi saada muutokseen mukaan varhaisessa vaiheessa. Edellä mainitut kaksi ryhmää suhtautuvat lähtökohtaisesti muutokseen avoimin mielin ja he ovat melko nopeasti mukana edistämässä muutosta ja puhuvat sen puolesta.

Kolmantena mukaan lähtee varhainen enemmistö. Tämä ryhmä koostuu henkilöistä, joilla on kontakteja innovaattoreihin ja varhaisiin omaksujiin, mutta he eivät omaa erityisen korkeaa asemaa sosiaalisessa hierarkiassa. He lähtevät mukaan muutokseen vasta myöhemmin, kun he ovat ehtineet rauhassa harkita muutosta ja sen vaikutuksia heidän omaan työhönsä. He ottavat myös vaikutteita innovaattoreilta ja varhaisilta omaksujilta. Kahden ensimmäisen ryhmän mukaan ottaminen muutoksen varhaisessa vaiheessa helpottaa varhaisen enemmistön mukaan saamista, koska innovaattorit ja varhaiset omaksujat pystyvät vaikuttamaan varhaisen enemmistön mielipiteisiin muutoksesta. Varhaisen enemmistön mukaan saaminen muutokseen on kriittinen piste muutoksen eteenpäin saamisessa. Kun kolmas ryhmä saadaan mukaan muutokseen, kriittinen massa työntekijöistä on ylitetty ja neljännen ryhmän jäsenetkin alkavat kääntyä hitaasti muutoksen puolelle.

Neljännen ryhmän, eli myöhäisten omaksujien piirteisiin kuuluu ennakkoluulot ja skeptisyys muutosta kohtaan. He eivät lähde muutokseen mukaan ennen kuin enemmistö on sen puolella. Tästä syystä varhaisen enemmistön saaminen mukaan muutokseen on Rogersin mallin mukaisesti muutoksen suurin käännekohta.

Vasta kun kaikki muut ryhmät on saatu mukaan muutokseen, on mahdollista saada myös viidennen ryhmän vastahakoiset henkilöt mukaan muutokseen. Vastahakoiset tunnistaa parhaiten negatiivisesta asenteesta muutoksia kohtaa, he eivät ole työyhteisönsä mielipidejohtajia ja heillä on rajattu sosiaalinen kontakti verkosto ympärillään, joka pääosin käsittää vain lähimmät ystävät ja perheen. Esimiehen on turha yrittää käännäyttää tätä ryhmää puolelleen ennen kuin hän onnistuu saamaan kaikkien muiden

ryhmien edustajat puhumaan muutoksen puolesta. Esimiehen on näin ollen tärkeää pystyä tunnistamaan, mihin ryhmään kukin henkilö todennäköisimmin kuuluu, jotta hän osallistaa oikeita henkilöitä muutokseen heti alkuvaiheessa ja saa kerättyä tällä tavoin positiivisia voimia muutoksen taakse. (Rogers, 1996)

Henkilöstön osallistaminen ei tarvitse olla monimutkaista tai vaikeaa. Torkkola (Torkkola, 2015, 2. oivallus) esittää koko henkilöstön päivittäisen ongelmanratkaisutaidon ja -rutiinin kehittämiseen A3-ongelmanratkaisumenetelmää, joka on yksi lean-johtamisfilosofian työkaluista. A3-menetelmän idea on lyhyesti (A3-mallin esittelen tarkemmin luvussa 4.6) tuoda organisaation ongelmat rohkeasti kaikkien näkyville ja keksiä niihin ratkaisuja kokeilemalla yhdessä niiden kanssa, joita ongelma koskettaa. Esimiehen ei ole tarkoitus olla organisaatiossaan ainoa, joka ratkoo ongelmia. Esimiehen tulisi lean-johtamisessa kouluttaa henkilöstöään ratkaisemaan ongelmia itse. Keskustelemalla ongelmista ja osallistamalla henkilöstön niitä ratkomaan, saadaan aikaan muutosta.

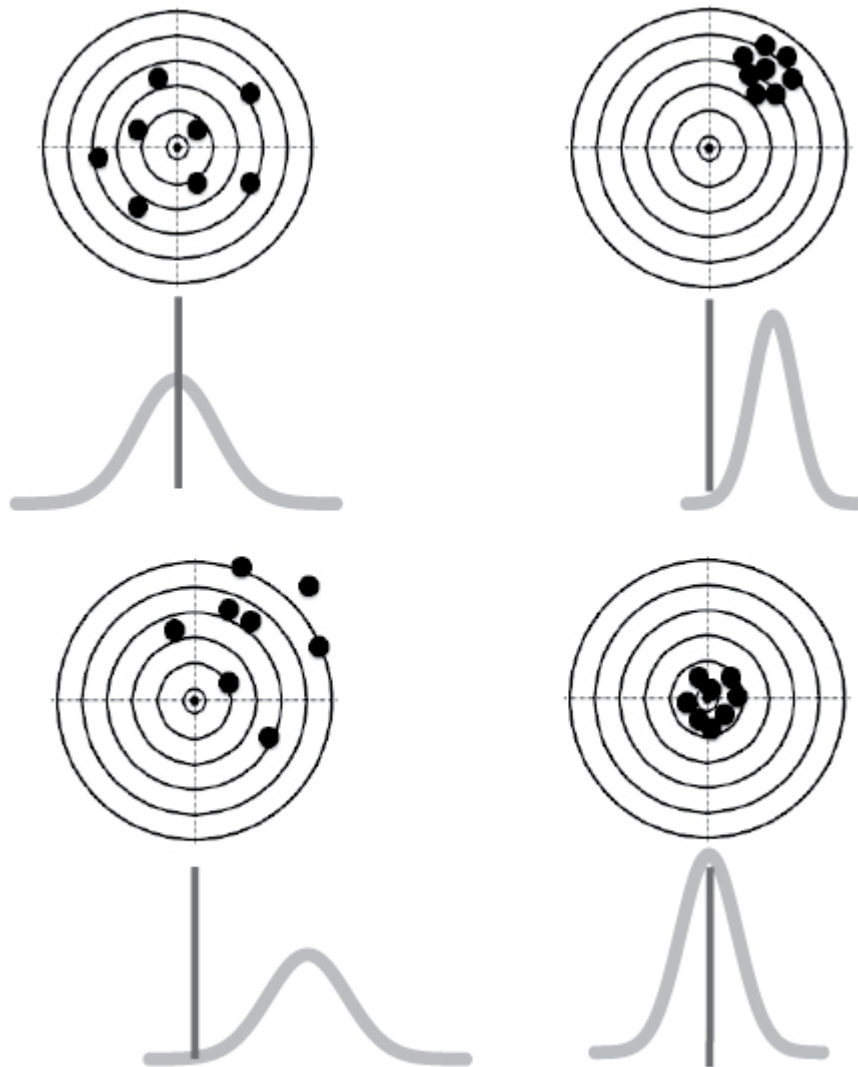
4.5 Muutosviestintä

Cranin mukaan muutoksen viestinnässä kielellinen ilmaisu tulee olla aina me-muodossa. Esimiehen tulee puhua jaetusta onnistumisesta ja puheen pitäisi keskittyä tulevaisuuteen ja ratkaisuihin. Ei menneisiin ongelmiin tai johdon pakottamiin muutoksiin. Tällä tavoin henkilöstö tuntee olevansa paremmin mukana muutoksessa ja esimies viestii lähtökohtaisesti, että juuri työntekijät ovat ne avainpelaajat, jotka käyttävät valtaa, jotta uudistuminen onnistuu. (Cran, 2015, 76)

4.6 Toimintamallin merkitys muutoksen johtamisessa

Torkkolan mukaan vain kolme asiaa sujuu organisaatiossa luonnostaan, konflikti, sekaannus ja alisuoritus. Kaikki muu vaatii johtamista. Lean-johtamisessa tavoitellaan työn sujuvan etenemisen, eli virtauksen optimointia. Virtauksen kolme suurinta vihollista ovat vaihtelu, ylikuormitus ja hukka. Näiden kolmen vihollisen tunnistaminen ja poistaminen kehittävät organisaatiota parempiin tuloksiin. Yksinkertaisuudessaan puhutaan ongelmien tunnistamisesta ja poistamisesta sovittujen toimintatapojen mukaisesti. Sovitut toimintatavat ja -käytännöt luovat perustan lean-johtamiselle. Moni ajattelee, että leanin ydintarkoitus on hukan poistaminen. Torkkola kuitenkin opastaa,

että ei välttämättä kannata aloittaa lean-johtamista hukan poistamisella, koska hukka on vain seurausta sen aiheuttajasta, eli vaihtelusta. Vaihtelulla tarkoitetaan epätasapainoa tai epäyhdenmukaisuutta. Vaihtelu aiheuttaa ylikuormitusta ja hukkaa. Tästä syystä kannattaa lean-matka aloittaa vaihtelun ymmärtämisellä. Vaihtelua on kahden tyyppistä. Joko tapahtumien keskiarvo heiluu tai tapahtumat ovat keskenään erilaisia. (Torkkola, 2015, 1. oivallus)



Kuva 10. Pystyviiva maalitaulun alla kuvaa tavoitekeskiarvoa ja jakauma todellista vaihteluväliä. Vaihtelun kaksi tyyppiä ovat tarkkuus ja täsmällisyys. Parhaimmillaan suorituskky on molempia, kuten kuvan oikeassa alanurkassa. (Torkkola, 2015, 1. oivallus)

Vaihtelu aiheuttaa myös ylikuormitusta. Ylikuormituksella tarkoitetaan laitteen, järjestelmän tai ihmisen ylikuormittamista. Henkilöstön jatkuva ylikuormittaminen aiheuttaa sairauspoissaoloja ja vähentää kykyä uudistua ja oppia. Ihmisen hyvinvoinnilla on suora yhteys työn virheettömyyteen ja kehittämiseen. (Torkkola, 2015, 1. oivallus)

Vaihtelu aiheuttaa ylikuormituksen lisäksi hukkaa. Hukka on arvoa tuottamatonta tekemistä, josta asiakas ei ole valmis maksamaan. Tyypillisesti se on lean-johtamisfilosofiassa luokiteltu seitsemään kategoriaan:

1. Ylituotanto: Ylituotanto ei tarkoita pelkästään sitä, että tuotettaisiin jotakin tuotetta liian paljon. Se tarkoittaa esimerkiksi myös sitä, että mitataan turhia asioita, turhia palavereita, joissa ovat väärät ihmiset tai palavereita, joita pidetään ilman järkevää sisältöä, eikä niiden tarpeellisuutta kyseenalaisteta. Ylituotantoon voi johtaa myös huono tehtävien priorisointi. Tällöin tehdään tehtäviä, jotka ovat muka kiireellisiä, eikä huomioida aidosti kiireellisiä ja merkityksellisiä tehtäviä listan kärkisijoille. Ylituotanto johtaa pidempään läpimenoaikaan, turhaan asioiden siirtelyyn ja toiminnan sekavuuteen.
2. Varastot ja keskeneräiset työt: Tämä sisältää kaikki aloitetut työt, joita ei ole tehty valmiiksi asti. Toimistotyössä tämä voi tarkoittaa esim. sähköpostien lukemista, mutta niihin ei vastata samalla tai raportin teon aloittamista, joka keskeytyy, eikä tule valmiiksi.
3. Odottaminen: Tämä tarkoittaa, että työ odottaa tekijäänsä. Tällä ei tarkoiteta, että työntekijöillä ei olisi kiire. Tyypillisiä odottamisen muotoja toimistotyössä ovat päätösten tai hyväksyntöjen odottaminen, työn siirtäminen toiselle, jolloin joka siirrolla työ jää odottamaan taas seuraavaan jonoon tai tehtävään tarvitaan lisätietoja asiakkaalta tai kollegalta, jotta sen tekemistä voidaan jatkaa.
4. Ylimääräinen työntekijän tai materiaalin liike: Tuotannossa tämä voi tarkoittaa turhaa kävelyä tai tuotteiden turhaa siirtelyä. Toimistotyössä esimerkiksi tietojen käsin syöttämistä järjestelmästä toiseen tai useiden järjestelmien käyttöä yhden asian valmistumisen eteen. Tähän hukkaan voidaan laskea myös tiedon lajittelu ja sen etsiminen. Myös toimistotyössä voidaan kävellä huonon layoutin vuoksi huomattava matkoja päivän aikana ilman, että sitä edes huomataan.
5. Siirtäminen: Toimistotyössä töiden siirtäminen henkilöltä toiselle tai osastolta toiselle pitäisi pyrkiä minimoimaan. Parhaassa tapauksessa yhden tehtävän suorittaa yksi ihminen. Yksi siiloutuneen organisaation merkki on, että töitä joudutaan siirtelemään osastojen välillä, jotta ne saadaan valmiiksi. Mikäli työ vaatii eri osaajien välistä runsasta kommunikointia, heidät tulisi sijoittaa toistensa välittömään läheisyyteen organisaatorakenteesta riippumatta.
6. Virheet ja uudelleen tekeminen: Käytetään myös sanaa vikakysyntä (failure demand), joka tarkoittaa virheistä johtuvaa työtä. Jos tuotteessa tai palvelussa

on virhe ja se joudutaan korjaamaan tai tekemään uudelleen, tehdään samaa tehtävää virheestä johtuen useaan kertaan. Tällöin kapasiteettiä käytetään turhaan virheiden korjaamiseen. Sama pätee myös työketjujen sisällä. Edellinen vaihe tuottaa huonoa laatua, jonka seuraava vaihe joutuu korjaamaan – kuluu aikaa hukkaan. Mitä pidempi työketju on kyseessä, sitä enemmän virheen vaikutus ketjun alkupäässä vaikuttaa kokonaisuuteen, koska useat vaiheet joutuvat korjaamaan työtä sen matkalla valmistumiseen.

Hukkaa ei saa lähteä poistamaan summanmutikassa, eikä tavoitteena voi koskaan olla hukan poistaminen. Hukkien poistaminen on vain toimenpide kohti päämäärää. (Torkkola, 2015, 1. oivallus)

4.7 Onnistuneen muutosprosessin elementit

Tässä luvussa esittelen erilaisia malleja, joita soveltamalla tulen kehittämään osallistavaa muutosjohtamisen mallia. Pekka Mattila kirjoittaa kirjassaan Johdettu muutos – Avaimet organisaation hallittuun muutokseen, että kirjallisuus tarjoaa muutosjohtamisen tueksi huomattavan määrän niin sanottuja valmiita reseptejä, joilla muutosta voidaan johtaa askelittain. Niiden käyttöä tulisi arvioida kriittisesti ja soveltaa oman organisaation tarpeisiin, ennen käyttöä. Mattila kehottaa olemaan erityisen varovainen, mikäli ollaan siirtämässä muutosjohtamisen toimintamallia kokonaan toisenlaisesta ympäristöstä omaan organisaatioon. Mattila ehdottaakin pohtimaan seuraavia seikkoja, ennen kuin malleja aletaan soveltaa organisaatioissa:

- Sopiiko malli arkipäiväiseen organisaatiokulttuuriin?
- Onko henkilöstöresursseja riittävästi mallin mukaiseen toteutukseen?
- Onko organisaatiolla rahaa toteuttaa lisärahoitusta vaativia toimenpiteitä?
- Onko aikaa riittävästi mallin mukaiseen muutosjohtamiseen?
- Onko johto sitoutunut toimimaan mallin mukaisesti? (Mattila, 2011, 133-135)

Myös Cran muistuttaa, että pelkästään hyvät mallit ja organisoitu prosessin mukainen muutosjohtaminen eivät riitä, mikäli muutoksesta halutaan onnistua. Hänen mukaansa tulisi keskittyä muokkaamaan viestintää muutoksen ympärillä siten, että ihmiset saataisiin haluamaan kasvua ja uudistumista. Cran lähtisi kouluttamaan muutoksen johtajia, jotta he pystyisivät inspiroimaan, tiedottamaan, ohjaamaan ja valmentamaan ihmisiä kohti tulevaisuuden visiota. (Cran, 2015, 40)

4.7.1 Kurt Lewin – sulata, muuta, jäädytä

Kurt Lewiniä pidetään suunnitelmallisen muutosjohtamisen isänä. Hän loi ensimmäisen muutosjohtamisen mallin vuonna 1951. Lewinin malli koostuu kolmesta vaiheesta, unfreezing, changing ja refreezing.

Unfreezing vaiheessa muutoksen johtajan tulee ensin perustella muutoksen tarpeellisuus ja nykytilanteessa jatkamisen heikkoudet, jotta muutoksessa mukana olevat henkilöt ymmärtävät muutoksen tarpeellisuuden ja lähtevät mukaan tekemään muutosta. Kun nykytilanne on niin sanotusti sulatettu ja henkilöstö on mukana muutoksen teossa, on muutosvaiheen aika. Muutosvaiheessa toteutetaan konkreettinen muutos. Se voi sisältää muutoksesta riippuen henkilöstön koulutusta, uuden prosessin käyttöönottoa tai työmenetelmien muuttamista. Muutoksen vaiheessa muutokseen osallistuvat henkilöt tietävät, että elämä ei jatku entisellään vaan se muuttuu.

Kun muutos on konkreettisesti toteutettu ja toiminta on muuttunut halutusti, on Lewinin mallin mukaan viimeisen vaiheen, eli refreezing-vaiheen aika. Refreezing tarkoittaa tilanteen uudelleen vakiinnuttamista. Uusi tapa tehdä työtä on otettu käyttöön. Tässä vaiheessa tärkeintä on, että muutoksen johtaja valvoo, kannustaa ja palkitsee henkilöstöä, jotta he pitäytyvät uudessa työtavassa, eivätkä palaudu vanhoihin tapoihin. Lewinin malli on yksinkertainen, mutta edelleen toimiva tapa johtaa muutosta. Sen yksinkertainen rakenne löytyy lähes kaikista uudemmistakin muutosjohtamisen malleista. (Stichler, 2011, 9-10)

4.7.2 John P. Kotter – kahdeksan askeleen malli

John P. Kotter antaa kirjassaan Muutos vaatii johtajuutta oman näkemyksensä siitä, miten hänen mielestään muutosta tulisi johtaa, jotta siinä voisi onnistua mahdollisimman hyvin. Kotterin malli koostuu kahdeksasta askeleesta, jotka hän on kuvannut aikajärjestyksessä tehtäviksi. Vaiheet tulee Kotterin mukaan tehdä huolellisesti ja jo yhdenkin vaiheen ohittaminen tai huolimaton toteuttaminen aiheuttaa todennäköisesti ongelmia. Vaiheet perustuvat Kotterin huomioihin perusvirheistä, joita muutoksen aikana usein tehdään.



Kuva 11. Kotterin kahdeksan askeleen malli. (Kotter, 1996, 18)

Vaiheet 1-4 auttavat juurtuneen nykytilanteen purkamisessa, vaiheet 5-7 keskittyvät varsinaiseen muutoksen tekemiseen ja vaiheessa kahdeksan juurrutetaan uusia toimintatapoja yrityksen toimintakulttuuriin. (Kotter, 1996, 19)

Ensimmäisessä vaiheessa on kriittisen tärkeää saada riittävän suuri osa organisaatiosta ymmärtämään muutoksen tarpeellisuus. Liiallinen tyytyväisyyden tunne hallitsevaan tilanteeseen murentaa muutoksen muuten heti kättelyssä. Mikäli henkilökunta ei ymmärrä muutoksen tarpeellisuutta, he eivät sitoudu sitä tekemään. Tyytyväisyyden lähteitä voivat olla esimerkiksi lähitulevaisuudesta puuttuva kriisi, alhaiset tavoitteet, vääränlaiset mittarit, yrityksen ulkopuolelta tulevan palautteen vähyys tai yrityskulttuuri,

jossa ei olla totuttu kertomaan huonoja uutisia tai keskustelemaan avoimesti ongelmista. Mikäli lähitulevaisuus näyttää riittävän hyvältä, on helppo olla tyytyväinen nykytilanteeseen. Muutoksen tarpeellisuuden näyttäminen avoimesti vaatii rohkeutta ja rohkeita toimenpiteitä. Johdon pitää näyttää selkeästi, että nykyinen tapa toimia ei kanna yritystä eteenpäin lähiaikoina. Suurien ongelmien tuominen julki saattaa silti olla haasteellista, mikäli yrityksessä olevat ihmiset ovat olleet samassa positiossa pitkään. Tällöin he eivät välttämättä halua tuoda esille omia aiempia epäonnistumisiaan. Usein suuret muutokset lähtevätkin liikkeelle, kun jossakin positiossa vaihtuu henkilö. Tällöin kyseisen henkilön on helppo tuoda esille ongelmia, koska ne eivät ole hänen itsensä aiheuttamia. Lähiesimiehen työssä kiireellisyyden ja välttämättömyyden tunnetta pystyy luomaan lähiesimies itse, mutta hänen tulee olla riittävän itsenäinen työssään, eikä odotella aloitteen tulevan ylemmältä johdolta. Lähiesimiehen tulisi itse hallita omaa organisaatiotaan, perustaa ohjaava tiimi, muodostaa visio ja myydä se muille. Riittävän itsenäinen lähiesimies pystyy tekemään tämän omassa yksikössään riippumatta siitä, mitä ympäröivässä organisaatiossa tapahtuu. (Kotter, 1996, 34-42)

Liiallinen tyytyväisyyden tunne ei aina johdu yrityksen hyvästä menestyksestä tai taloudellisesta hyvästä tilanteesta. Tyytyväisyys voi olla myös sitä, että henkilöstö ajattelee olevansa tyytyväinen, että heillä yleensä on työpaikka, kun ympäriltä on irtisanottu muita ihmisiä. Tämäkin on eräänlaista liiallista tyytyväisyyden tunnetta hallitsevaan tilanteeseen. Ihmiset eivät koe, että heidän tulisi jatkuvasti kehittyä ja oppia uutta, jotta yritys voisi kokonaisuudessaan menestyä tulevaisuudessa. Hyvin perusteltu muutos ja henkilöstön mukaan saaminen muutokseen on ensimmäinen vaihe onnistuneen muutoksen toteutukseen. (Kotter, 1996, 42-43)

Toisessa vaiheessa perustetaan ohjaava tiimi. Historiassa mittavat yritystoiminnan muutokset yleensä konkretisoituvat yksittäisten nimien taakse, mutta onnistunut muutosjohtaminen ei ole yhden ihmisen tehtävä. Esimiehen on perustettava muutosta johtava tiimi, jolla on yhteinen visio ja tavoitteet muutokseen liittyen. Hyvä tiimi sisältää riittävästi asemaan perustuvaa valtaa, jotta tiimin ulkopuolelle jäävät henkilöt eivät pysty jarruttamaan muutosprosessia. Tiimi tarvitsee myös riittävän asiantuntemuksen, jotta erilaiset näkökannat tulee huomioitua riittävän laajasti. Monimuotoinen tiimi sisältää enemmän innovatiivista potentiaalia, kuin homogeeninen tiimi (Nelson, 2014, 86). Asemaan perustuvan vallan ja asiantuntijuuden lisäksi tiimi tarvitsee myös uskottavuutta ja johtajuutta. Uskottavassa tiimissä on hyvän maineen hankkineita työntekijöitä, jota muu henkilöstö kunnioittaa ja näin ollen pitää heidän argumentointiaan uskottavana ja

suhtautuu heidän kannanottoihinsa vakavasti. Johtajuutta ryhmään tuo pätevyytensä osoittanut leaderi, joka pystyy toimimaan muutoshankkeen luotsina. Johtajuudella on erityisen tärkeä merkitys muutoshankkeissa. Hyvä leaderi osaa ihmisten johtamisen erinomaisesti ja pystyy hallitsemaan samalla asioiden johtamista. Ihmisten johtaminen on kuitenkin se tärkein ominaisuus, joka ei saa jäädä pois ohjaavasta tiimistä. Pelkästään asioiden johtamisella epäonnistutaan varmasti. Ohjaavan tiimin ei myöskään saisi päästä henkilöitä, joilla on niin vahva itsetunto, että he eivät kykene työskentelemään tiimissä vaan vaikuttavat liikaa omilla mielipiteillään koko ryhmään. Niin sanottuja käärmeitä ei myöskään sovi ottaa mukaan ohjaavaan tiimiin. Käärmeet ovat suhteiden kariuttajia ja juoruilijoita, jotka heikentävät koko tiimin uskottavuutta ja romuttavat tiimin sisäisen luottamuksen. Vastahakoisia ihmisiä ei myöskään sovi ottaa mukaan muutosta ohjaavaan tiimiin. Tässä voi tosin piillä dilemma. Joku yksittäinen henkilö voi olla hyvin vaikuttavassa asemassa muutoksen kannalta, mutta hän on vastahakoinen osallistumaan muutokseen. Tällöin hänet todennäköisesti halutaan mukaan ohjaavaan tiimiin, vaikka hänen motivaationsa muutosta kohtaan on heikko ja vastahakoinen. Molemmat vaihtoehdot ovat tällöin huonoja, tiimiin ottaminen tai siitä pois jättäminen. Tällaisissa tilanteissa on parempi kohdata ongelma ja selvittää se heti, jotta ongelma ei pääse paisumaan ajan myötä suuremmaksi. (Kotter, 1996, 45-56)

Tiimi, joka pystyy onnistuneesti toteuttamaan muutoksen sisältää seuraavat asiat:

- Oikeat ihmiset
 - o joilla on aseman tuomaa valtaa, laaja asiantuntemus ja uskottavuutta
 - o joilla on asioiden- ja varsinkin ihmisten johtamisen taitoja.
- Keskinäistä luottamusta toisiinsa
 - o Huolellisesti suunnitellut tapaamiset myös yrityksen ulkopuolella
 - o Paljon keskustelua ja yhteistä toimintaa
- Yhteinen päämäärä,
 - o joka on järkeen käyvä
 - o joka vetoaa sydämeen

Vahvan muutosta ohjaavan tiimin olemassaolo on kriittinen elementti muutoksen onnistumiselle. Vahva tiimi ei taivu muutosta vastustavien voimien edessä ja pystyy viemään raskaan prosessin hallitusti onnistuneeseen lopputulokseen. (Kotter, 1996, 57-58)

Vision ja strategian laatimiseen tulee käyttää riittävästi aikaa, käydä keskustelua tiimin sisällä ja valmistella visio kunnolla. Vision tulee olla helposti ymmärrettävä ja tekemistä ohjaava näkemys siitä, minkälaiseen tulevaisuuteen tähdätään. Vision rakentaminen lähtee yleensä yhden henkilön tekemästä luonnoksesta, jota ohjaava tiimi tai sitä suurempi ryhmä muokkaa ryhmätyön muodossa. Vision laatiminen vaatii analyyttistä tietoa aiheesta, mutta myös runsain määrin unelmointia tulevaisuudesta. Vision laatimisprosessi on haasteellinen ja aikaa vievä, mutta sen merkitys on niin suuri, että siihen kannattaa aidosti panostaa ja sitä kannattaa muokata riittävän kauan. Suuren mittakaavan vision luomiseen ei koskaan riitä yksi kokous. Sen tekemiseen saattaa kulua kuukausia tai jopa vuosia. Lopputuloksena pitäisi olla visio, eli tulevaisuudenkuva, joka on sekä haluttava, toteuttamiskelpoinen, selkeästi rajattu, joustava että viestittävä.

Hyvin laadittuna visio luo pohjan strategian luomiselle. Vision tulisi toimia ohjaavana tekijä, kun esimerkiksi mietitään mitä hankkeita viedään eteenpäin ja mitä lakkautetaan tai miten jonkin ongelman voisi ratkaista. Visiota pitäisi pystyä käyttämään apuna ongelmaratkaisussa. Jos ratkaisu ei ole linjassa vision kanssa, sen on oltava väärä. Hyvä visio myös auttaa ihmisiä irtautumaan tutuista rutiineista, koska vision asettamat tavoitteet ovat erittäin kunnianhimoisia, eikä niitä pysty tavoittamaan muuttamatta toimintaa. Tehokkaissa visioissa puhutaan yleensä paremmuudesta, ei pienistä kasvuluvuista. Usein visio sisältää myös pyrkimyksen tarjota parempia tuotteita ja palveluja aiempaa alhaisemmin kustannuksin, mikä vetoaa niin asiakkaisiin, kuin osakkeenomistajiinkin. Hankkeilla ja projekteilla tulee olla omat visionsa, kuten koko yritystoiminnallakin. Se antaa kaikille osallistujille suunnan ja yhteistä tavoiteltavaa. Yliampuva ja selkeästi mahdoton visio ei motivoi, mutta tavoitteellinen ja mahdolliselta tuntuva visio sen sijaan antaa uskoa tulevaisuuteen ja ohjaa koko organisaation tekemisiä.

Vaiheessa neljä aiemmin luotu visio tulisi pystyä viestimään eteenpäin ymmärrettävästi ja siten, että se jäisi kaikkien osallisten mieleen. Mitä suurempi massa ihmisiä on vastaanottamassa viestintää, sitä haastavampaa vision viestiminen on. Vision viestinnässä tulisi pyrkiä yksinkertaisuuteen, jolla tässä yhteydessä tarkoitetaan ammattislangin poistamista. Kieli- tai vertauskuvien käyttö on suotavaa, koska ne kertovat enemmän kuin tuhat sanaa ja jäävät helpommin kuulijan mieleen. Viestintäkanavia ei voi käyttää liian laajasti. Visioista viestitään loppujen lopuksi melko harvoin ja vaikka visiosta kertoisi kerralla useita tunteja kuuntelijoille, lopputuloksena on kuitenkin hyvin pieni määrä viestintää suhteessa siihen, miten paljon viestintää

kokonaisuudessaan yrityksen sisällä on. Visio hukkuu helposti muiden viestien alle. Tähän auttaa monikanavainen viestintä ja kertaaminen. Harva muistaa asioita yhden kuuntelukerran jälkeen kunnolla. Myös esimerkin voima kantaa hyvin. Mikäli avainhenkilöt sisäistävät uuden vision mukaisen toiminnan ja alkavat toimia sen mukaisesti, tarttuu se muihinkin. Kaksisuuntainen viestintä, eli avoimen keskustelun käyminen aiheesta on aina tehokkaampaa, kuin yksisuuntainen viestintä. Keskustelun käyminen uudesta visiosta voi tosin paljastaa vision olevan huono, jolloin sitä pitäisi vielä muuttaa. Avoimen keskustelun käyminen vaatii rohkeutta. Ylpeyden nieleminen saattaa kuitenkin kannattaa, jos lopputuloksena on parempi visio tulevaisuuteen. (Kotter, 1996, 73-86)

Vaiheessa viisi on muutoksen toteuttamisen aika. Tällöin on tärkeää, että muutokseen osallistuvat ihmiset pääsevät käyttämään valtaa ja samalla ottamaan vastuuta muutoksen onnistumisesta. Käytännössä valtuuksien antaminen työntekijöille on helppoa, mutta heidän eteensä tulee nopeasti esteitä, joita pitää pystyä poistamaan. Yleisimmät valtuuttamisen esteet ovat:

- Viralliset rakenteet, kuten organisaatorakenne.
- Tarvittavien taitojen puutteet.
- Tietojärjestelmien sopimattomuus.
- Esimiehet, jotka vastustavat muutosta.

Organisaatorakenne voi olla este onnistumiselle, mikäli muutos vaatii useamman eri esimiehen alaisuudessa olevan henkilön yhteistyötä. Valta jakaantuu, eikä oikein tiedetä kuka päättää mistäkin asiasta. Tällöin tiedonkulku ja päätösten teko takkuavat ja estävät muutoksen toteutumista. Uudelleen organisoituminen poistaisi esteen uuden vision toteutuksen tieltä.

Valtuuttaminen on hyvästä, mutta valtuuksien kantajilla tulee olla myös riittävät taidot kantaa vastuuta. Mikäli työntekijöille päätetään antaa esimerkiksi työnjohtamisen valtaa, tulee varmistaa, että heillä on siihen riittävä osaaminen. Pahimmassa tapauksessa osaamattomuus korvataan lyhyellä aikajänteellä ahkeruudella ja pitkillä työpäivillä, mutta ennemmin tai myöhemmin osaamaton henkilöstö väsyä ja tulokset romahtavat. Koulutuksen määrä ei aina ratkaise ongelmaa. Koulutus tulee olla tarkoituksen mukaista ja oikea aikaisesti toteutettua, sekä visiota tukevaa. Myös tietojärjestelmien tulisi tukea uutta visiota. Suuressa muutoksessa yrityksen tavoitteet saattavat muuttua

huomattavasti, jolloin niiden mittaaminen pitäisi muuttua samassa, jotta uuden vision mukaista toimintaa voitaisiin johtaa faktoilla. Uuden vision tuomat osaamistarpeet saattavat paljastaa puutteita myös rekrytoinnin puolella. Mikäli yrityksen osaamispääomaa ei ole johdettu tietoisesti, sillä ei ole tietoa nykyisten työntekijöiden osaamisesta, eikä tarpeellisia taitoja omaavia henkilöitä osata nostaa oikeisiin positiioihin.

Yksi suurimmista esteistä henkilöstön valtuuttamiselle on muutosta vastustavat esimiehet. Esimiehen vastahakoinen asenne muutosta kohtaan on asia, johon tulisi puuttua ajoissa. Avoimen keskustelun kautta selviää yleensä nopeasti, onko kyse vain haluttomuudesta vai onko kyseessä kenties jokin muu ongelma, joka estää esimiestä toteuttamasta työnantajan visiota. Mikäli kyseessä on jokin ratkaistavissa oleva este, asia on selvinnyt ja työtä voidaan jatkaa. Monessa tapauksessa käy kuitenkin niin, että vastahakoisen esimiehen toimintaan ei puututa, jolloin työntekijätkin luovuttavat muutoksen suhteen heti alkumetreillä. Valtuuttaminen on monelle esimiehelle myös vaikeaa. Se vaatii luottamusta. Vanhakantainen käskemiseen ja valvontaan perustuva johtamistyyli on yleinen ongelma yrityksissä, joissa on pitkänlinjan esimiehiä. He ovat oppineet edelle mainitun tavan johtaa aikoinaan, jolloin se oli toimiva tapa, mutta he eivät ole kyenneet muuttumaan maailman mukana ja oppimaan nykyaikaisia johtamismenetelmiä. Tällaisestakin tilanteesta voi selvitä koulutuksella, mutta enemmän kyseessä on ihmisen luonteen muuttuminen. Mikäli tällaisilla esimiehillä on riittävän paljon valtaa tai heitä on useita, uudistushankkeet kaatuvat yleensä toteutuksen alkuvaiheeseen, koska työntekijöiden valtuuttaminen ja osallistaminen jäävät kontrolloivalta esimieheltä tekemättä.

Lyhyen aikavälin onnistumisten varmistaminen on tärkeä osa varsinkin suuren muutoshankkeen kokonaisuutta. Lyhyen aikavälin onnistumisilla tarkoitetaan välietappeja muutoksen aikana, joilla voidaan todentaa muutoksen kannattavuutta. Onnistumisen määrittely vaatii mittarien luomista, niiden seuraamista ja analysointia. Mikäli muutoshanke on mittava ja sen odotetaan kestävän vuosia, on tärkeää miettiä jo hankkeen alkuvaiheessa, miten muutoksen onnistumista voidaan näyttää toteen esimerkiksi puolen vuoden jälkeen. Ajoittain todeksi näytettävät onnistumiset suuremman kokonaisuuden sisältä antavat aiheen juhlia onnistumista. Onnistumisten huomiointi luo uskoa kaikkiin muutosta seuraaviin ja siihen osallistuviin sidosryhmiin. Hanke pysyy hengissä ja vahvistuu matkalla maaliin. Selkeät suoritusparannukset myös vaikeuttavat tarvittavien muutosten vastustamisyrityksiä. Johdon tuki pysyy hankkeen

takana, kun heille annetaan kiistattomat todisteet onnistumisesta ja yhä useampi aiemmin puolueeton tai vastahakoinen mielipide kääntyy kannattamaan muutosta. Mitä enemmän kannatusta muutos saa taakseen lyhyen aikavälin onnistumisten kautta, sitä enemmän liikevoimaa muutoshanke kerää. Lyhyen aikavälin onnistumiset eivät tosin nouse esille itsestään, vaan se vaatii ohjaavalta tiimiltä asioiden- ja ihmisten johtamisen tasapainoista yhtälöä. Muutoshankkeiden liiderit ovat usein hyviä ihmisten johtajia, jotka saattavat karttaa asioiden johtamista. Asioiden johtamiselle on kuitenkin paikkansa, kun suunnitellaan lyhyen aikavälin onnistumisten osoittamista. Vaikka muutosta johtaisikin karismaattinen ihmisten johtaja, on hänen osattava arvostaa muun ohjaavan tiimin asioiden johtamistaitoja, jotta mittarit lyhyen aikavälin onnistumiselle tulee luotua ja onnistumista pystytään ajoittain näyttämään toteen kiistattomasti. (Kotter, 1996, 101-113)

Vaiheessa seitsemän on päästy muutoksessa siihen pisteeseen, että lyhyen aikavälin onnistumisia on nähty ja koettu, mutta kokonaisuudessaan muutos ei ole vielä maalissa. Jäljellä on vielä paljon työtä osaprojektien muodossa, jotta kokonaisuus saadaan maaliin. Lyhyen aikavälin onnistumista juhlistettaessa on äärimmäisen vaarallista puhua muutoksesta siihen sävyyn, että maali olisi saavutettu, jos se ei oikeasti ole. Muutokseen osallistujat saattavat käsittää, että on aika hengähtää hieman, jolloin liikevoima muutoksen takana alkaa hiipua. Myös muutosta vastustavat voimat voivat juhlien yhteydessä sabotoida muutokseen kerättyä liikevoimaa julistamalla muutoksen valmiiksi.

Vaarallisuus piilee siinä, että muutosta ajavien liikevoimien nostaminen takaisin ylös jarruttamisen jälkeen on suunnattoman vaikea tehtävä. Hyvä johtaja tietää tämän, eikä julista voittoa liian aikaisin, jotta liikevoima ei pääse katoamaan. Asiansa osaava ohjaava tiimi lisää vauhtia ja aloittaa uusia aiempia haastavampia muutoshankkeita, kun liikevoimaa on saatu muutoksen taakse aiempien lyhyen aikavälin onnistumisten johdosta.

Nykyaikaisissa organisaatioissa suuren muutoksen tekeminen on huomattavasti haastavampaa, kuin esimerkiksi 50 vuotta sitten. Tämä johtuu siitä, että yrityksen sisäiset toiminnot ovat nykyisin suurimmaksi osin riippuvaisia toisistaan, jolloin yhden toiminnon muuttaminen esimerkiksi tuotannossa, saattaa vaikuttaa välillisesti toiseen yksikköön, jonka on myös muututtavat, jonka jälkeen vaikutus siirtyy taas seuraavaan yksikköön ja niin edelleen. Yhden asian muuttaminen saattaa olla yksinkertaista, mutta se on

mahdotonta, jollei muuta suurempaa kokonaisuutta kerralla. Tässä kohdassa muutoshankkeita saattaa kertyä useita, jopa kymmeniä, joita pitäisi hallita samanaikaisesti. Tällaisia muutoksia ei pysty hallitsemaan ilman hyviä ihmisten johtamistaitoja. Ohjaavan tiimin tulee ottaa kokonaismuutosta ohjaava rooli ja jakaa osa projekteista vastuu alemman tason esimiehille. Tällöin muutosta ei enää olekaan tekemässä verrattain pieni ohjaava tiimi, vaan yrityksen koosta riippuen kymmeniä tai tuhansia ihmisiä. Tällöin ohjaavan tiimin tai ylimmän johdon tehtävä on antaa kaikille osallistujille ymmärrettävä kokonaiskuva muutoksesta, kokonaisvisio ja strategiat sekä tapa jolla jokainen osaprojekti nivoutuu kokonaisuuteen. Tällöin myös erittäin suuria muutuskokonaisuuksia on mahdollista hallita. Suurimmat virheet muutoksen toteuttamisen loppupuolella ovat liian aikainen juhliminen, liian vähäinen valtuuttaminen, sekä riittämätön kokonaisvision antaminen. Uusista toimintatavoista tulee myös pitää korostetusti kiinni, jotta ne juurtuvat yrityksen kulttuuriin. (Kotter, 1996, 115-126)

Viimeisessä vaiheessa muutos on saatu maaliin ja on aika juurruttaa se uudeksi tavaksi toimia. Tässä vaiheessa piilee useita kompastuskiviä, jotka saatavat edelleen kariuttaa kovan työn tulokset. Yksi näistä on yrityskulttuuri. Yrityskulttuurilla tarkoitetaan ihmisryhmän keskuudessa vallitsevia toimintanormeja ja yhteisiä arvoja. Mikäli muutos on tuore, eikä se sovi yhteen menneen yrityskulttuurin kanssa, asiat saattavat alkaa hitaasti muuttua takaisin vanhoihin tapoihin, jos uudesta tavasta tehdä työtä ei pidetä tietoisesti kiinni pidemmän aikaa. Muutosta pitää valvoa ja siitä on tärkeä puhua paljon. On tärkeää käydä muutoksessa mukana olleiden kanssa läpi se matka, joka yhdessä on kuljettu muutoksen aikaansaamiseksi. Kulttuuri muuttuu vain sitä muuttamalla. Kulttuuria ei tosin voi muuttaa väkisin, vaan se muuttuu tehtyjen muutosten aikaansaannoksena. Mikäli muutosta yritetään lähteä viemään kulttuurinmuutos ensimmäisenä, ollaan auttamatta väärällä polulla. Uudet toimintatavat juurtuvat yleensä vasta siinä vaiheessa kulttuuriin, kun ne toimivat ja tuottavat todistettavasti aiempaa parempia tuloksia. Joskus kulttuuria on muutettava myös pakolla, esimerkiksi vaihtamalla keskeisissä positioissa olevia henkilöitä. Uuden kulttuurin kehittyminen tulee ottaa huomioon myös ylennyksiä jaettaessa. Mikäli kulttuuria tahdotaan muuttaa, ei vanhaa kulttuuria mukanaan kantavia ihmisiä sovi ylentää. Yrityskulttuurin muuttaminen on vaikea ja pitkäaikainen prosessi. Tästä syystä tehtyjä muutoksia tulee vaalia ja niiden noudattamista valvoa pitkään, jotta henkilöstö ei taannu takaisin vanhoihin tapoihin. (Kotter, 1996, 127-138)

4.8 Miksi muutoksissa epäonnistutaan?

Yksi syy organisaatiomuutosten epäonnistumiselle on pirullisten ongelmien ratkomisen epäsopivalla tavalla. Pirullisilla ongelmilla tarkoitetaan komplekseja ongelmia, joihin ei ole olemassa absoluuttista ratkaisua. Pirulliset ongelmat ovat ongelmia, joiden vaikutukset leviävät organisaatiossa domino efektin tavoin. Niiden alkuperää on myös usein vaikea tai mahdoton löytää, joten juurisyyn löytäminen ja siten ongelman absoluuttinen ratkaisu on mahdotonta. Pirulliset ongelmat juontavat juurensa useimmiten ihmisten välisiin suhteisiin, heidän arvomaailmaansa tai asenteisiinsa. Pirullisia ongelmia voidaan ratkoa, mutta eroon niistä on mahdotonta päästä pirullisen ongelman luonteen vuoksi. Pirullisen ongelman ratkaisemisen tekee mahdottomaksi se, että kun jotakin ratkaisua lähdetään kokeilemaan, alkutilanteeseen ei voida enää palata, koska pirullinen ongelma muuntautuu ratkaisun vaikutuksesta. Tämä ei tarkoita kuitenkaan sitä, etteikö pirullisten ongelmien vaikutusta muutoksiin voitaisi hallita. Oikeaa vastausta ei tosin koskaan ole olemassa ja samaa ratkaisua ei voi monistaa toisen pirullisen ongelman ratkaisuksi, koska pirulliset ongelmat ovat aina uniikkeja. Ongelmasta voi oppia vain ratkaisuja kokeilemalla ja niiden vaikutuksia arvioimalla. Ratkaisut tosin voivat aiheuttaa myös täysin uuden pirullisen ongelman. Muutoksien yhteydessä on tärkeää tunnistaa pirullisten ongelmien olemassaolo, joka pohjautuu nykyaikaisten organisaatioiden kompleksisuuteen. Niistä ei selviä pelkästään johtamalla muutosta ylhäältä alaspäin, vaan ongelmia on ratkottava yhdessä niiden kanssa, jotka ovat osa pirullista ongelmaa. Vastauksia pirullisen ongelman hallintaan tulee hakea organisaatiossa rakenteiden ala osasta ylöspäin. On tärkeää ymmärtää myös se, miten suuri vaikutus ihmisten välisillä vuorovaikutussuhteilla on koko organisaation toimintaan.

Muutosjohtajuuden käsityskin laajenee, kun ottaa moniulotteisen näkökulman kompleksiin organisaatioon. Muutokseen vaikuttavia tekijöitä ei ilmene pelkästään oman organisaation sisältä, vaan myös sen ulkopuolelta. Esimerkiksi ihmisten työelämän ulkopuoliset tekijät vaikuttavat huomattavasti työelämään. Näistä syistä johtuen pirullisia ongelmia ratkomaan on otettava juuri niitä ihmisiä, jotka ovat sen vaikutuksen piirissä. Esimies ei pysty niitä yksin ratkomaan, vaan tarvitsee avukseen henkilöstöä, jonka kanssa yhdessä on mahdollista etsiä parasta mahdollista ratkaisua pirulliseen ongelmaan. On tärkeää tosin muistaa, että oikeaa ratkaisua ei ole pirullisiin ongelmiin olemassa.

Muutosagentit ovat organisaation sosiaalisessa verkostossa merkittävässä roolissa. He pystyvät omalla vuorovaikutuksellaan puhumaan ihmisiä muutoksen puolelle ja siten saamaan aikaan muutosta organisaatiossa. Muutosagenttien uskottavuus muutoksen edistäjinä sosiaalisen vaikuttumisen kautta voi aiheuttaa myös ongelmia, koska heidän uskottavuuden vuoksi he saattavat pystyä viemään läpi myös sellaisia muutoksia, jotka eivät ole hyväksi organisaatiolle. Tätä ongelmaa voi ratkoa perustamalla organisaatioraadin. Organisaatioraadin idea on kerätä pirulliseen ongelman piirissä vaikuttavia henkilöitä yhteisiin tilaisuuksiin, jossa ongelman ratkaisua mietitään. Organisaatioraadin etu on siinä, että se koostuu organisaatiossa asemansa kautta vaikuttavista henkilöistä, sekä sosiaalisen aseman kautta vaikuttavista edustajista, jotka yhdessä etsivät parasta mahdollista ratkaisua pirulliseen ongelmaan. Raadin monimuotoinen osallistujakunta takaa kattavan ja erilaiset näkökulmat huomioivan joukon, jonka avulla pystytään myös tunnistamaan parhaita mahdollisia ratkaisuvaihtoehtoja pirullisiin ongelmiin, eikä muutosagenttien sujuva sosiaalinen vaikuttaminen pääse vaikuttamaan liiallisesti ongelman ratkaisuehdotuksiin. Muutosagentin on tosi helpompi viedä asiaa eteenpäin, kun hän voi perustaa argumentointinsa jatkossa raadin tekemään ratkaisuehdotukseen. Organisaatioraadin huonona puolena voidaan pitää sen järjestäjän ja osallisten asennetta ratkottavaa ongelmaa kohtaan. Osallistujien vaikutus lopputulokseen on suuri, joten raatikaan ei välttämättä aina pääse yhteisymmärrykseen ratkaisusta. Raadin järjestäjän persoonallisuus vaikuttaa erityisen paljon raadin mahdollisuuksiin menestyä. (Lindell, 2017)

4.9 Työkaluja osallistavaan muutosjohtamiseen

Koska tämän opinnäytetyön tarkoituksena ei ole kerralla muuttaa toimintaa lean-johtamiseksi, tahdon antaa yksinkertaisia lean-johtamisen työkaluja henkilöstön käyttöön. Työkalujen avulla muutosten johtamisesta saadaan osallistavaa ja ratkaisukeskeistä suunnitelmallista toimintaa.

4.9.1 A3-ongelmanratkaisumalli

Lean-johtamisessa esimiehen tehtävä on organisoida oppiminen siten, että kaikki oppivat joka päivä. Esimiehen rooli on valmentaa ja opettaa analyyttistä ajattelua ja ratkaisukeskeisyyttä kaikille työntekijöille. Työntekijöiden rooli on toimia

ongelmanratkaisijoina. A3-ongelmanratkaisumalli tukee oppimista, koska se on tarkoitettu ryhmässä tehtäväksi ja ihminen oppii parhaiten, kun hän ratkoo pulmia ryhmässä.

Tämän mallin käyttöönotto voi olla alussa tunteita herättävää, koska sana ongelma, käsitetään suomenkielessä negatiiviseksi. Lean-johtamisessa ongelma käsittää myös nykytilan ja tavoitetilan välisen eroavaisuuden. Esimerkiksi johto voi esittää tiimillesi ongelman, eli uuden tavoitteen. Tällöin ongelmasi on nykytilanteen ja tavoitetilan väliin jäävä pulma siitä, miten tavoitteeseen päästään. Tässä vaiheessa on henkilöstön vuoro pohtia ja kertoa miten tavoitteeseen voisi päästä. A3-menetelmän yksi tavoite on haastaa henkilöstö rikkomaan raja-aitoja, menemään epämukavuusalueelle, etsimään oikeaa vastausta yhdessä kyllästymiseen saakka ja unohtamaan vanhanaikainen sankariratkaisija-ajattelu. Esimiehen ei siis ole tarkoitus ratkaista ongelmaa. Hänen roolinsa on kysyä, miksi ongelmat esiintyvät, jotka estävät tavoitteeseen pääsyn ja auttaa ryhmää löytämään juurisyyt, jotta ongelmaa voitaisiin ratkoa. Esimiehen tehtävä on myös perustella, miksi organisaation kannalta on tärkeää ratkoa tietyt haasteet.

A3-malli on saanut nimensä siitä, että ongelman ratkaisuun käytetään A3-kokoiselle paperille vaakatasoon luotua vakioitua runkoa, joka on aina samanlainen. Paperin vasen reuna sisältää ongelman analyysin ja oikea reuna tavoitetilan, sekä ensimmäiset askeleet sitä kohti. Liite 1 sisältää mallipohjan A3-ongelmanratkaisumallia varten. Analyysi vaiheessa ehdotan tässä vaiheessa käytettäväksi 5 x miksi-analyysiä. Sen yksinkertaisuus auttaa ratkomaan yksinkertaisten ongelmien juurisyyt. Tarkoituksena on, että osallistuvilta henkilöiltä kysytään viisi kertaa kysymys, miksi? Tällä tavoin osallistujat joutuvat miettimään ongelman aiheuttajaa syvemmälle ja juurisyy on mahdollista saada esille. Lean-johtaminen sisältää useita muitakin ongelmanratkaisutyökaluja, mutta en esittele niitä enempää tässä työssä, koska tarkoitus on päästä alulle lean-johtamisessa opinnäytetyön muodossa.

A3-ongelmanratkaisumallin (liite 1) ehdotus-vaiheessa puhutaan Gemba-läpikävelystä. Gemba-läpikävelyllä tarkoitetaan prosessikävelyä, jossa tutustutaan kyseessä olevaan prosessiin tai sen toimintoon siellä, missä toiminta tapahtuu. Paikan päällä toimintoon tutustutaan havainnoimalla, esittämällä avoimia kysymyksiä ja kuuntelemalla. Tarkoituksena on nähdä oma toiminta niin rehellisesti, kuin mahdollista. Pieniäkään epäkohtia ei tule jättää huomioimatta. Tarkka ymmärrys tarkasteltavasta asiasta on Gemba-läpikävelyn ydin. Kävely tehdään aina siinä järjestyksessä, kuin prosessi virtaa,

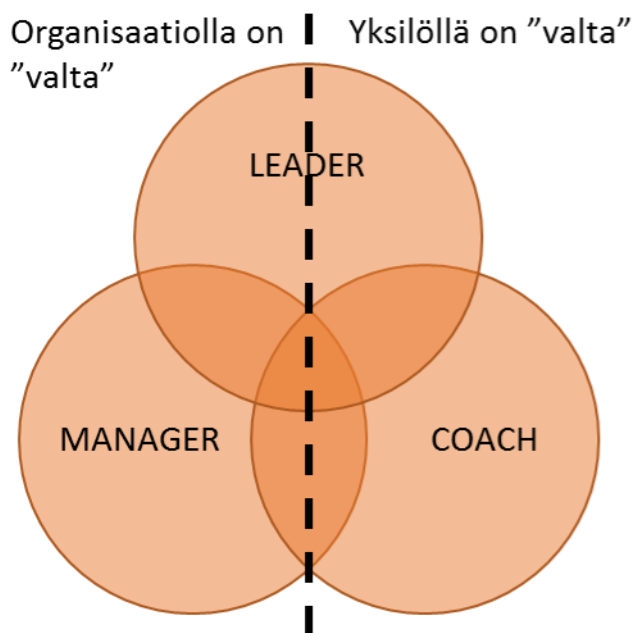
eli alusta alkaen loogisessa järjestyksessä. Ennen toimintoon tutustumista on tärkeää selvittää, mikä on toimenpiteen tarkoitus. Mitä arvoa sen pitäisi tuottaa asiakkaan näkökulmasta? Läpikävelyn tarkoituksena on ymmärtää, mitä asioita pitäisi muuttaa tai parantaa, jotta asiakkaan kokemaa arvoa tuotettaisiin enemmän. Kiusaus lähteä ratkomaan ongelmaa on läpikävelyn aikana suuri, mutta siihen ei saa sortua. Se ei ole läpikävelyn tarkoitus. Asiakasnäkökulmasta lähtevä tarkastelu tulee pitää mielessä, jotta pystyy keskittymään kävelyn aikana olennaisiin asioihin. Kävelyn aikana on hyvä tehdä muistiinpanoja, jotta niistä on helpompi keskustella kävelyn jälkeen. Tyypillisesti läpikävelyn tulos järkyttää. Siihen on hyvä varautua. Opit uutta omasta organisaatiostasi ja pystyt kehittämään sitä löydösten perusteella. (Torkkola, 2015, 10. oivallus) Liite 2 sisältää Gemba-läpikävelyn mallikysymykset.

4.9.2 Coaching

Suomen Coaching-yhdistys määrittelee coachingin auttavan asiakasta fokuoimaan ajatteluaan ja toimintaansa, saavuttamaan tavoitteitaan sekä suunnittelemaan toimintastrategioita. Coachingin avulla saavutetaan punnittuja päätöksiä, reflektointia oppimista ja syvällistä kehitystä. Se antaa välineitä omissa rooleissa kasvamiseen ja intoa tavoitteiden saavuttamiseen. Coach auttaa valmennettavaa ihmisenä ja yksilönä kehittymään ja hyödyntämään koko nykyisen ja käyttämättömän potentiaalinsa. (Suomen Coaching-yhdistys, 2018)

Carlsson & Forssell (2012, 34-37) esittävät, että esimiehellä on kolme roolia, leader, manager ja coach. Tämä ei tarkoita sitä, että esimiehen tulisi valita rooli, jonka mukaisesti hän johtaa toimintaa. Jokaiselle roolille on paikkansa esimiehen työelämässä. Tilanne ja tarkoitus ratkaisevat, minkä roolin esimies ensisijaisesti valitsee minäkin hetkenä. Leader- roolissa esimies johtaa toimintaa omalla esimerkillään ja piirtää tiimilleen organisaation suuresta visiosta selkeitä, puhuttelevia ja inspiroivia tulevaisuuden tavoitekuvia ja suunnitelmia. Manager-roolissa esimies keskittyy organisaation perustehtävän muuntamiseen arjen tavoitteiksi, tehtäviksi ja tehokkaiksi prosesseiksi. Tässä roolissa esimies organisoi vastuut ja roolit, sekä keskittyy sovittujen pelisääntöjen noudattamisen edistymiseen. Coach-roolissa esimies tukee henkilöstöään yhteisesti sovittujen tehtävien toteuttamisessa heille yksilöllisesti mahdollisimman sopivalla tavalla. Tarkoituksena on maksimoida jokaisen yksilön edellytyksiä onnistua, oppia ja voida hyvin. Tällöin sama tehtävä voi tulla tehdyksi monilla eri tavoilla, mutta tavoitteet silti saavuttaen. Se minkä roolin esimies milloinkin valitsee, riippuu siitä, milloin

olla organisaation päätösvallan alaisuudessa ja milloin yksilön päätösvallan alaisuudessa. Organisaatio pystyy ohjaamaan yksilön käyttäytymistä tiettyyn rajaan saakka kannustimin, työohjeiden ja tai esimerkiksi eettisten ohjeiden perusteella, mutta loputtomiin organisaation vaikutusvalta ei kanna. Yksilöt usein päättävät miten he jonkin tehtävän suorittavat. Kuten kuvasta 12 voi huomata, katkoviiva rajaa organisaation- ja yksilön vaikutusvallan alueet. Rajat eivät ole selkeät, eivätkö roolit ole selkeästi irrallaan toisistaan vaan osittain päällekkäin. Kun ollaan organisaation vaikutusvallan piirissä, korostuu leader-roolin ohella manager-rooli, kun taas ollaan yksilön vaikutusvallan puolella, coach-rooli korostuu. Carlsson & Forssell korostavat, että esimiehen on tärkeää kehittää itsessään kaikkia edellä mainittuja kolmea roolia. Se miten esimies käytännössä toimii eri rooleissa, tulee pohjautua esimiehen omiin arvoihin ja vahvuuksiin. Vain tällöin rooleista muodostuu itselle sopivat, persoonalliset, kantavat ja aidot roolit. (Carlsson & Forssell, 2012, 34-37)



Kuva 12. Esimiehen kolme roolia.

Carlsson & Forssell (2012, 39) toteavat, että keskittyminen coaching roolissa olemiseen ja coaching tekniikoiden käyttöön onnistuu parhaiten, kun coaching tilanteet on sovittu ja aikataulutettu etukäteen. Osittain myös tästä syystä valitsin tässä opinnäytetyössä käytettäväksi coaching-menetelmäksi Kata Coachingin.

4.9.3 Parannus- ja valmennus-kata

Sana "Kata" on japania ja tarkoittaa, toistolla tai tekemällä. Toistamalla ja tekemällä ihminen oppii uutta. Valmennus-katan tarkoituksena on ohjata oppijaa hänen kehittämisessään. Coach ei anna valmiita vastauksia tai toimintaehdotuksia, vaan ohjaa oppijaa vakioituilla kysymyksillä, jotka toistetaan jokaisessa coaching tapaamisessa. Kuvissa 13 ja 14 on esitelty kysymyskortin molemmat puolet. Näiden kysymysten avulla ja niitä tarkasti noudattaen, aloittelevan coachaajan on helpompi sisäistää valmennus-katan tekniikka ja filosofia. (Torkkola, 2015, 9 Oivallus)

Valmennus-kata. Viisi kysymystä. 1/2

1. Mikä on seuraava tavoitetilasi?

2. Mikä on lähtötilanne?

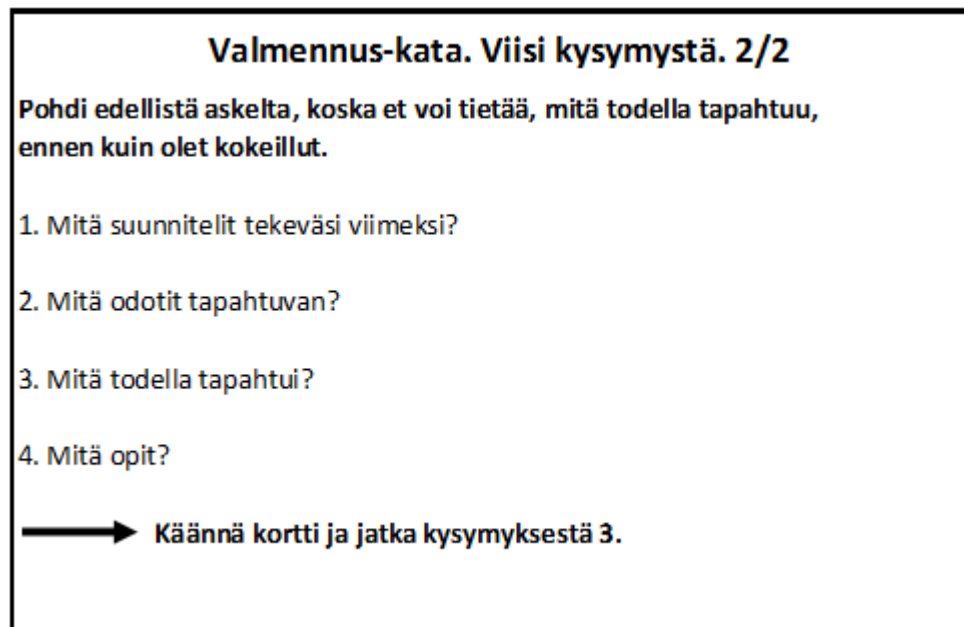
→ Käännä kortti.

3. Mitä uusia esteitä, jotka estävät etenemisen kohti tavoitetilaa, olet havainnut?

4. Mikä on seuraava askeleesi? Mitä teet seuraavaksi?
(seuraava kokeilu)

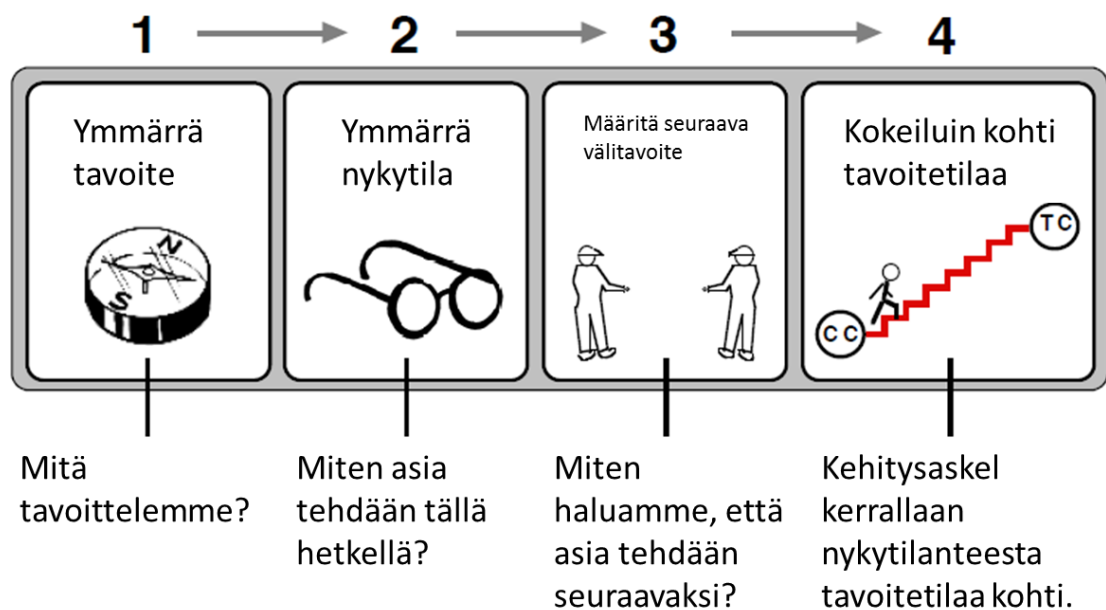
5. Milloin katsomme yhdessä seuraavan kerran, mitä on tapahtunut?

Kuva 13. Kata Coaching kysymyskortin ensimmäinen puoli. (Torkkola, 2015, 9 Oivallus)



Kuva 14. Kata Coaching kysymyskortin kääntöpuoli. (Torkkola, 2015, 9 Oivallus)

Mike Rother (2015, 35 – 171) opastaa aina yhdistämään parannus- ja valmennus-katojen menetelmät. Ne kulkevat rinnakkain ja tukevat toisiaan. Parannus-kata on kehitysmenetelmä ja työkalu oppijalle. Parannus-kata koostuu neljästä vaiheesta, jotka on kuvattu kuvassa 15.



Kuva 15. Parannus katan neljä vaihetta. (Rother, 2015, 18)

Kolme ensimmäistä vaihetta (kuva 15) ovat suunnittelua ja viimeinen vaihe kehitystoimenpiteiden toteuttamista käytännössä. Ensimmäisessä vaiheessa määritellään tavoite, jonka tulisi olla strategiaan sidonnainen ja tavoitettavissa kolmen kuukauden ja kolmen vuoden välisellä ajanjaksolla. Toisessa vaiheessa analysoidaan kohteena olevan prosessin nykytila. Nykytilan tutkinta sisältää prosessin suorituskyvyn mittaamisen, jotta kehitystä pystytään jatkossa seuraamaan luodun mittarin avulla. Kolmannessa vaiheessa asetetaan välitavoite, jota lähdetään tavoittelemaan. Välitavoitteet toimivat motivaattoreina, jotta lopullisen tavoitteen saavuttaminen ei tuntuisi mahdottomalta. Välitavoitteet asetetaan uudelleen, kun edellinen saavutetaan, kunnes päästään alussa määriteltyn lopulliseen tavoitteeseen. (Rother, 2015, 20-30)

Parannus-katassa käytetään apuna tauluja, joiden avulla kehitystyötä tehdään. Tässä oppinäytetyössä ryhmävastaavat tulevat käyttämään seuraavia tauluja kehityshankkeiden vetämisen ja oman ongelmaratkaisutaitonsa kehitystä varten. Ensimmäinen apuväline tulee olemaan Rotherin (2015, 288) tarinataulu (kuva 16), joka toimii ohjaavana tauluna oppijalle ja coachille, koko hankkeen ajan. Taulu sisältää yleiset tiedot kehitettävästä kohteesta, sekä paikat muille käytettävillä lomakkeilla. Coaching tapaamisissa hyödynnetään taulun sisältö, jonka oppija on täydentänyt aina uusilla tiedoilla, ennen tapaamista. PDSA-syklien muistiinpanot tehdään omalle lomakkeelleen (kuva 17). PDSA-syklien muistiinpanolomake on oppijan pääasiallinen kehitystyökalu, jonka avulla suunnitellaan seuraava kehitystoimenpide ja reflektoidaan kokeilun perusteella opittuja asioita. Aloittelevan oppijan on hyvä valita ensimmäiseksi ratkaistavaksi esteeksi jokin helpon tuntuinen korjattava asia, jotta parannus-katan käyttö olisi helppo oppia. Yhdellä PDSA-lomakkeelle ratkokaan yhden esteen poistamista. Kun este on saatu poistettua, valitaan seuraava este, jonka muistiinpanot tehdään uudelle PDSA-lomakkeelle. Kehitystä estävät asiat kerätään talteen aina niiden ilmetessä erilliselle esteet-lomakkeelle (kuva 18). Este-lomakkeelle on paikka tarinataulussa ja käsittelyssä olevan esteen voi osoittaa taululta esimerkiksi muistilapulla. (Rother, 2015, 198-203)

Prosessi, jota kehitetään:		Haaste:	
Tavoitetila: <small>Keski pitäisi olla tavoitteessa (pvm)?</small>	Nykytilan kuvaus:	PDSA syklien muistiinpanot	
		Esteiden parkkipaikka	

Kuva 16. Tarinataulu.

PDSA syklien muistiinpanot (Yksi rivi = yksi kokeilu)					
Este:		Kehitettävä prosessi:			
		Oppija:		Coach:	
Pvm, mitä tehdään ja mitä mitataan?	Mitä odotat, että tapahtuu?	Coaching tapaaminen kysymyskortin mukaisesti. Oppija toteuttaa ehdottamansa kokeilun	Mitä tapahtui oikeasti?	Mitä opimme?	

Kuva 17. PDSA-lomake.

Esteet
-
-
-
-
-
-
-
-
-
-
-
-
-
-

Kuva 18. Esteet-lomake.

Nykytilan analyysiä varten tulen tässä opinnäytetyössä käyttämään gemba läpikävelyä, joka on esitelty luvussa 4.9.1 A3-ongelmaratkaisumalli.

Tässä opinnäytetyössä tulen itse toimimaan coachin asemassa ja jakeluryhmävastaavat oppijoina. Tapaamiset aikataulutetaan ja ne ovat pituudeltaan 15 minuuttia pitkiä. Coaching tapaamiset aikataulutetaan siten, että ne sijoittuvat sopivasti ennen jakeluryhmävastaavien vetämiä ongelmaratkaisuryhmien tapaamisia. Tällöin oppija ehtii tarvittaessa täydentämään suunnitelmaansa ennen ryhmän kokoontumista. Työni aikana minulla on viisi oppijaa. Tapaamiset järjestetään kolme kertaa viikossa kolmen viikon ajan. Coachingin aiheena tulee olemaan ryhmävastaavien coachaaminen oman ongelmanratkaisuhankkeen kanssa, joita he vetävät. Ongelmienratkaisutaito ja niistä avoimesti keskusteleminen koko henkilöstön kanssa luo avointa ilmapiiriä työyhteisöön. Samalla jakeluryhmävastaavat oppivat PDSA-sykliä hyödyntävää kehitystoimintaa. Itselleni suurin haaste tulee olemaan kysyjän roolissa oleminen. Tulee olemaan vaikeaa olla antamatta vastauksia tai toimintaehdotuksia.

5 Tutkimuksen toteuttaminen

5.1 Alkuvalmistelut

Aloitin työni käytännön osuuden monivalintakyselyillä. Alkukyselyt räätälöin kahdelle kohderyhmälle. Ryhmävastaavien kysely poikkesi osittain kysymysten osalta henkilöstön kyselystä, koska ryhmävastaavien tavoitteena on oppia johtamaan muutosta paremmin ja kehittyä valmentavassa johtamistyyliässä. Henkilöstön kyselyllä pyrin saamaan kuvan nykytilan muutosjohtamisesta toimipaikassani.

Alkukyselyiden jälkeen esittelin opinnäytetyöni sisällön power point esityksen avulla. Esittelin Postin liiketoimintaympäristön muutosta, jotta sain perusteltua henkilöstölle tarpeen muutoksille. Liikevaihdon jyrkkä lasku pakottaa Postin muuttamaan toimintatapojaan (kuva 1). Taustojen jälkeen esittelin kehityshankkeeni sisällön koko henkilöstölle. Kehityshankkeen tarkoituksena on pääasiallisesti edistää muutoskyvykkyyttä koko henkilöstössäni. Jakeluryhmävastaavat vetävät kaikki omaa kehityshankettaan, joihin työntekijät pääsevät osallistumaan. Ongelman ratkaisuun ryhmät käyttävät A3-ongelmanratkaisumallia. Jotta jakeluryhmävastaavat oppisivat uusia taitoja johtaa muutosta, vedän heille coaching tapaamisia aikataulutetusti ennen kuin heidän vetämät kehitysryhmät kokoontuvat. Coachingin työkaluna käytän parannus- ja valmennus-katan menetelmiä. Pyrkimykseni on, että jakeluryhmävastaavat oppivat valmentajan johtamistyylin perusteet ja ymmärtävät osallistamisen tärkeyden muutoksen johtamisessa. Seuraavaksi esittelen ryhmissä tehtävien kehityshankkeiden päättyessä koottavan kehitysryhmän idean. Ideana on, että pienen harjoittelun jälkeen, kehitysryhmä jatkaa kehitystyötä harjoiteltujen työkalujen avulla. Jakeluryhmävastaavat osallistuvat kehitysryhmän toimintaan, muuten osallistujat valitaan ryhmään vapaaehtoisuuden kautta. Valitsen kehitysryhmälle vastuullisen vetäjän, joka on tarkoituksella joku muu, kuin toimipaikan lähiesimies. Kehitysryhmän kanssa sovitaan aikataulut ja ensimmäinen kehitystehtävä valmiiksi, jotta käytäntö saadaan vakiintumaan. Lähiesimiehen tehtävänä on pitää huoli kehitysryhmän tuloksellisesta toiminnasta.

Alkukyselyiden ja opinnäytetyön esittelyn jälkeen kokosimme ryhmävastaavien kanssa yhteistyössä kehitysryhmät. Jokaiselle ryhmävastaavalla ja heidän sijaisilleen pyrimme valitsemaan sellaisen ryhmän, joka on mahdollista saada kasaan työvuorojen

aikataulutuksen osalta. Käytimme ryhmien muodostuksessa apuna myös Rogersin mallia (kuva 9). Yhteisen arviomme perusteella pyrimme saamaan jokaiseen kehitysryhmään kaikkia Rogersin mallin mukaisesti muutokseen suhtautuvia työntekijöitä. Samalla kävimme läpi teorian Rogersin mallin taustalla, jotta ryhmävastaavat ymmärtäisivät paremmin, miten heidän kannattaa suhtautua ihmisten erilaisiin tapoihin suhtautua muutoksiin. Kun olimme päässeet yhteisymmärrykseen ryhmistä, sovimme jokaiselle ryhmävastaavalle strategiaan sidonnaiset ja asiakkaan kannalta merkitykselliset kehityskohteet ja tavoitteet, jotka Torkkolan (2015, 9.Oivallus) mukaan tulisi olla tavoitettavissa vasta noin puolen vuoden tai vuoden kuluttua. Riittävän haastava tavoite antaa mahdollisuuden jatkuvalle kehitykselle, koska sitä ei voida saavuttaa tekemällä yhtä pientä muutosta, vaan prosessissa, johtamisessa ja työtavoissa tulee tapahtua huomattavia muutoksia, jotta tavoitteeseen päästäisiin. Lopullisia tavoitteita kohti edetään välitavoitteiden kautta, jotka sovimme ryhmävastaavien kanssa coaching tapaamisien yhteydessä. Koska opinnäytetyöni tavoitteena oli luoda lähiesimiehelle sopiva muutosjohtamisen malli, kehitysryhmien pääseminen asetettuihin tavoitteisiin ei ollut niin tärkeässä asemassa, kuin uusien tapojen ja johtamistyylin harjoittelu. Tästä syystä opinnäytetyön onnistumisen mittarina ei ole kehityshankkeiden tuloksellinen onnistuminen.

Ryhmien kehityshankkeiden aiheet ja tavoitteet:

- Ryhmä J: Jakelureitin esityön tehostaminen. Tavoitteena 10% tehostus. Ryhmällä oli ensimmäisten kokoontumisten aikana huomattavia vaikeuksia päästä aiheen kanssa eteenpäin, joten päädyimme coaching tapaamisten aikana vaihtamaan aihetta. Uusi aihe liittyi edelleen jakelureitin esityön tekemiseen, mutta tavoitteeksi vaihtui jakelujärjestysluetteloön merkittävien osoitteenmuutosten ja jakelukeskeytysten toimintatapojen yhtenäistäminen. Tähän aiheeseen päädyttiin sen vuoksi, että ryhmän keskustelut olivat alussa lipsuneet useaan otteeseen kyseisen aiheen äärellä, joten oli luontevaa vaihtaa aihe sellaiseksi, että ryhmä oli siitä innoissaan. Asiakkaan näkökulmasta aihe on relevantti, koska se parantaa jakelun esityön laatua.
- Ryhmä T: Ryhmän aiheena oli arvopostien käsittelyn tehostaminen. Tavoitteeksi asetettiin 15% tehostaminen.
- Ryhmä A: Ryhmän aiheena oli osoitelohkolajittelun tehostaminen. Tavoitteeksi asetettiin 15% tehostaminen.

- Ryhmä N: Ryhmän aiheen oli pakettilajittelun visuaalisesti ohjatun prosessin kehittäminen. Tavoitteena oli luoda visuaalisesti ohjattu prosessi, jotta pakettilajittelun pystyisi tekemään kuka vain ohjeita katsomalla.
- Ryhmä M: Ryhmän aiheena oli tuotevirtaohjauksen yhtenäisten toimintatapojen kehittäminen. Tuotevirtaohjaus on jokaisen aamun ensimmäinen työtehtävä, jota tekee siihen nimetyt henkilöt. Tavoitteena ryhmällä oli luoda yhtenäiset toimintatavat tuotevirtaohjaajille.

Seuraavassa ryhmävastaavien palaverissa perehdytin A3-ongelmaratkaisumallin käytön ja siihen liittyvät lomakkeet ryhmävastaaville. Sovimme, että lomakkeita säilytetään koko henkilöstön nähtävillä isolla valkotaululla, jotta kiinnostuneet pystyvät tutustumaan myös muiden ryhmien kehityshankkeisiin. Työkalut olin tarkoituksella valinnut mahdollisimman yksinkertaisiksi, jotta uuden toimintamallin harjoittelu ei olisi liian haastavaa.

Seuraavaksi kävimme läpi alkukyselyiden tuloksia ryhmävastaavien kanssa, jotta kaikki tietäisivät muutosjohtamisen nykytilan. Huomasimme, että parannettavaa on huomattavasti henkilöstön osallistamisessa, palautteen antamisessa, puuttumisessa väärin toimintatapoihin ja yleiseen tyytymättömyyteen muutosten johtamisessa. Totesimme, että olemme keskittyneet aiemmin liian paljon asioiden johtamiseen ja suurimmaksi osin unohtaneet ihmisten johtamisen. Henkilöstö piti alkukyselyn perusteella tärkeänä sitä, että he saisivat riittävän selkeän perustelun muutostarpeelle ja riittävästi tietoa siitä mitä on tapahtumassa ja milloin. Hypoteesini osui tältä osin oikeaksi, koska olin aistinut puutteita ihmisten johtamisessa jo silloin, kun aloin miettiä sopivaa aihetta opinnäytetyölleni. Tästä syystä otin alun perin mukaan valmentavan johtamistyylin ja coachingin opinnäytetyöni viitekehukseen.

5.2 Kehitysryhmät

Ensimmäinen viikko meni pääosin menetelmien, muutosjohtamisen perusteiden sekä valmentavan johtamisen perusteiden perehdytykseen ryhmävastaaville. Coaching tapaamisia aikataulutettiin kaikille ryhmävastaaville ryhmän kokoontumisen perään. Ensimmäisen coaching tapaamisen pidin kaikkien kanssa poikkeuksellisesti ennen ensimmäistä ryhmätöosuutta. Ensimmäisessä tapaamisessa kävimme läpi jokaisen ryhmävastaavan kanssa erikseen parannus- ja valmennus-katojen menetelmiä ja täytimme yhdessä lomakkeet, jotta he pääsivät alkuun ja tiesivät mitä seuraavassa coaching tapaamisessa tulemme tekemään. Itse toimin coaching roolissa ja

ryhmävastaavat oppijan roolissa. Minä toteutin valmennus-kataa, ja oppijat käyttivät parannus-kataa ryhmätyön edistämisen tukena ja oppimisen työkaluna.

Kehitysryhmien toiminta aloitettiin seuraavalla viikolla, kun kaikille ryhmävastaaville oli saatu riittävät pohjatiedot käytettävistä työkaluista ja teoriasta. Sovimme yhdessä ryhmävastaavien kanssa ensimmäisen ryhmätyöviikon tavoitteet, jotka olivat nykytilan kartoitus ja mittarien luominen. Kehitysryhmien ensimmäinen tapaaminen ja siinä läpi käytävät asiat kävimme yhdessä läpi, jotta kehitysryhmät pääsisivät hyvin alkuun. Ensimmäisessä tapaamisessa ryhmävastaavat kertoivat ryhmän jäsenille taustat muutoksen tarpeellisuudelle, sekä kävivät läpi ryhmän kehityskohteen ja tavoitteen. Edelle mainitut asiat perustuvat viitekehyksessä mainittuihin muutosjohtamisen elementteihin, sekä henkilöstön alkukyselystä saatuihin tietoihin siitä, mitä tietoa työntekijät eniten tarvitsevat, jotta pystyvät sitoutumaan muutokseen.

Kehitysryhmät kokoontuivat viikoittain ryhmästä riippuen 1-3 kertaa. Tavoitteena oli, että kehitysryhmät pystyisivät käyttämään aikaa kehitystyön tekemiseen noin 45 minuuttia viikossa. Suurimmaksi osin kehitysryhmät kokoontuivat tiistaisin 30 minuutin ajan ja perjantaisin 15 minuutin ajan. Poikkeuksia tuli matkan varrella kokoontumisiin poissaolojen ja työntekijäresurssipulan vuoksi. Viikolla 6/2018 työntekijöitä ei tahtonut riittää edes perustehtävien tekemiseen, joten vain osa ryhmistä sai edistettyä kehitystoimenpiteitään. Tiesin jo ennen työn aloitusta, että aikaa kehitystyölle on erittäin vähän saatavilla ja siitä syystä olin suunnitellut tapaamiset pääosin tiistaille, joka on Postin perusjakelussa viikon hiljaisin ajankohta. Tästä huolimatta työn toteutuksen kannalta vaikeimmaksi käytännön asiaksi nousi selkeästi kehitystyöhön käytettävän ajan puute. Tuotannollista työtä on niin paljon, että kehitystyölle on hyvin vaikea löytää aikaa. Ryhmien tapaamisissa nousi myös osittain esille kiire, joka heikensi ihmisten osallistumista ja keskittymistä kehityskohteisiin. Ajan puutteesta huolimatta jokainen kehitysryhmä sai lyhyessä ajassa aikaan selkeitä ja osittain huomattavia parannuksia kehityskohteisiinsa. Ensimmäisen kahden viikon aikana aloin epäillä, että ajanpuute musertaa kehitysryhmät ja ryhmävastaavat alleen ja kehitystyö epäonnistuu. Kolmannen viikon jälkeen huomasin coaching tapaamisten jälkeen, että ryhmät ovat saaneet valtavasti kehitystä aikaan, vaikka he olivat käyttäneet vain hyvin vähän aikaa kehitystyön parissa. Tässä vaiheessa ymmärsin sen, että vaikka ryhmät kokoontuvat vain lyhyesti kaksi kertaa viikossa, ihmiset ajattelevat kehityskohteitaan tapaamisten välillä, jolloin kehitystyöhön käytetty aika on todellisuudessa paljon suurempi, kuin

tapaamisiin käytetty aika. Olimme saanut ilmeisesti ihmiset ajattelemaan ja kehitystyö edistyi kaikissa ryhmissä.

Viidennellä viikolla kehitysryhmät esittelivät aikaansaannoksensa toimipaikan muulle henkilöstölle. Tein esittämistä varten ryhmävastaaville valmiin rungon, jotta esittäminen olisi mieluisa kokemus ja esitysten sisältö olisi selkeä. Esitykset olivat osa muutosviestintää. Kaikki pääsisivät kuulemaan muiden ryhmien kehityskohteista ja vaihtamaan ajatuksia niihin liittyen.

Alun perin tarkoituksena oli, että erilliset kehitysryhmät lakkautettaisiin esitysten jälkeen. Niiden tilalle oli tarkoitus perustaa yksi kehitysryhmä, joka jatkaisi kehitystoimintaa. Kehitystyö ryhmissä osoittautui kuitenkin niin suosituksi, että päädyimme jatkamaan useita kehitysryhmiä ja coaching käytäntöä vielä opinnäytetyön rajauksen jälkeen. Lopputuloksena loimme toimipaikkaan niin sanotun virallisen kehitysryhmän ja valitsimme ryhmän vetäjäksi yhden ryhmävastaavien sijaisuutta tekevistä henkilöistä. Hänen kanssaan kehitysryhmän toimintaa ja parannus- ja valmennus-katojen menetelmien käyttöä jatketaan toistaiseksi. Virallisen kehitysryhmän rinnalle jäi alkuperäisestä suunnitelmasta poiketen elämään kolme muutakin kehitysryhmää. J:n ryhmä jatkoi toimintaansa koulutuksen muodossa, jotta ryhmän luoma toimintatapa saataisiin juurrutettua koko toimipaikan henkilöstölle. A:n ja M:n kehitysryhmät päätyivät yhdistämään voimansa, koska he huomasivat toistuvasti kehittävänsä sellaisia muutoksia, että se vaikutti toisen ryhmän kehityskohteeseen. N:n kehityskohde oli haastava ja tunnistimme jo aiheesta sovittuamme, että se ei tule valmistumaan opinnäytetyön rajauksen puitteissa. N:n kehityskohdetta sovittiin jatkettavan, kunnes visualisoitu pakettien lajitteluprosessi on luotu. T:n ryhmä tunnisti omasta kehityskohteestaan turhan työvaiheen, joka poistettiin. Tämän avulla arvopostien lajittelun tehokkuutta saatiin nostettu n. 10% T:n ryhmän mittauksiin perustuen. T:n ryhmä mittasi päivittäin arvopostin volyymia ja työhön käytettyä aikaa. Muita muutoksia T:n ryhmä ei pohdinnoista huolimatta arvopostiprosessiin keksinyt, joten tulosten purun jälkeen ryhmän jäsenet siirtyivät muihin ryhmiin.

5.3 Coaching tapaamiset

Kaikkia kehitysryhmiä ja coaching tapaamisia työstiin opinnäytetyön rajauksen puitteissa viiden viikon ajan. Ryhmät kokoontuivat pääasiallisesti kaksi kertaa viikossa. Jokaisen ryhmävastaavan kanssa pidettiin valmennus-kataa hyödyntäen n. 15 minuutin

pituinen coaching tapaaminen kehitysryhmien kokoontumisen jälkeen. Valmennus-katan ”viiden kysymyksen kortti” tuntui omasta mielestäni alussa pelottavan yksinkertaiselta työkalulta ja mietin sen hyötyjä. Olin lukenut kuitenkin valmennus-katan ohjeista, että menetelmä alkaa tuntua omalta vasta noin 20 toiston jälkeen. Kun olimme pyörittänyt parannus- ja valmennus-katoja kolme viikkoa, huomasin ainakin yhden suuren hyödyn valmennus-katassa. Sen avulla kehitysryhmät pidettiin hengissä ja autettiin ryhmävastaavat eteenpäin. Huomasin myös tietäväni hyvin tarkasti mitä muutoksia ryhmät olivat tehneet ja miksi. Sain kaiken tarvitsemani tiedon viidestä eri kehityshankkeesta, vaikka en ollut itse osallistujana yhdessäkään ryhmässä.

Valmennuksen alussa kerrataan aina kehityskohteen tavoite ja käydään sen hetkinen tilanne läpi. Seuraavaksi kortti käännetään. Kääntöpuolella olevien kysymysten tarkoitus on reflektoida edellistä toimenpidettä, jonka ryhmävastaava on kehitysryhmässään toteuttanut. Ensin käydään läpi mitä ryhmävastaava on suunnitellut tekevänsä edellisellä kerralla ryhmänsä kanssa. Seuraavaksi katsotaan mitä ryhmävastaava on odottanut tapahtuvan ennen ryhmän kokoontumista ja mitä lopulta oikeasti tapahtui. Kohtasivatko odotukset ja tapahtumat toisensa? Kysymyskortin kääntöpuolen viimeinen kysymys keskittyy ryhmävastaavan omaan kehittymiseen. Mitä opit? Ryhmävastaava saadaan näin miettimään edellistä toimenpidettä ja pohtimaan sen hyviä ja huonoja puolia. Tämän peilauksen kautta käytännön kautta opitut asiat tulevat esille ja ryhmävastaavan omat toimintatavatkin kehittyvät.

Tein työn aikana muistiinpanoja kaikista coaching tapaamisista. Muistiinpanoista huomasin työn toteutuksen jälkeen selkeän yhtäläisyyden, joka toistui kaikissa kehitysryhmissä. Alku oli kaikilla ryhmillä vaikea. Ensimmäisissä tapaamisissa nousi esille paljon kysymyksiä ja ihmetystä siitä, miksi kaikki ovat mukana ja miksi ryhmätöitä yleensäkin tehdään. Ensimmäisissä tapaamisissa ryhmävastaavat esittelivät ryhmän kehityskohteen ja tavoitteen ja perustelivat kehitystarvetta. Tämän kautta osallistujia saatiin osittain sitoutumaan kehitystyöhön. Perusteluista huolimatta ensimmäinen tapaaminen oli kaikissa melko negatiivinen. Ihmiset kyseenalaistivat tarvetta kehitykselle, toivat esille huomattavan paljon negatiivisia ajatuksia ja aiheesta lipsuttiin melko kauas. Toiseen tapaamiseen ryhmävastaavat lähtivät kuitenkin rohkeasti. Toinen tapaaminen oli jo huomattavasti positiivisempi kokemus niin ryhmävastaaville, kuin osallistujille. Aiheesta pysyttiin paremmin, negatiiviset kommentit olivat suurimmaksi osin poistuneet keskustelusta ja kehitysideoita alkoi tulla. Mitä enemmän tapaamisia ryhmävastaavat olivat pitäneet, sitä paremmin heidän odotuksensa seuraavasta

tapaamisesta alkoivat kohdata toteutunutta tilannetta. Ryhmävastaavat olivat saaneet ihmiset sitoutumaan kehitettävään aiheeseen. Ideoita saatiin ryhmistä paljon, keskusteluun osallistui suurin osa ryhmien jäsenistä ja muutoksia alkoi tapahtua. Negatiiviset kommentit olivat jääneet positiivisten varjoon. Coaching tapaamisissa ryhmävastaavat alkoivat loppua kohden olla varmoja siitä, että seuraavalla tapaamisella päästään suunnitelman mukaisesti eteenpäin ja näin useimmissa tapauksissa myös kävi.

Itse toimin valmennus-katan mukaisesti coaching tapaamisissa. Pyrin itse oppimaan valmentavaa johtamistapaa menetelmän avulla. Aluksi viiden kysymyksen kortin läpi käyminen tuntui hieman oudolta, mutta ajan myötä ymmärsin kysymysten tarkoituksen ja opin kysymään myös jatkokysymyksiä paremmin. Pyrin tietoisesti miettimään omaa ulosantiani coaching tapaamisten aikana, koska tiesin, että annan helposti vastauksia ja ohjeita. Kun olimme pitäneet useampia coaching tapaamisia, alkoivat valmennus-katan menetelmätkin tuntua luontevilta, ja keskustelut venyivät välillä huomattavasti pidemmäksi, kuin oli suunniteltu. Coaching tapaamisten on tarkoitus olla oppimishetkiä. Parhaassa tapauksessa molemmat osapuolet oppivat itsestään uusia puolia, sekä oppivat tuntemaan toisiaan paremmin. Keskusteluiden on tarkoitus osaltaan myös kannustaa oppijaa eteenpäin. Huomasin, että positiivinen lähestymistapa, kannustaminen ja oppijan tekemän työn arvostaminen ja sen esille tuominen veivät ryhmiä parhaiten eteenpäin. Coaching tapaamiset olivat myös oivallinen tilaisuus antaa positiivista palautetta. Kuten aiemminkin totesin, coaching tapaamisten yksi hyödyistä on tapaamisten aikataulutus. Tapaamisen päätteeksi sovimme aina milloin ryhmävastaava tapaa ryhmänsä seuraavan kerran ja koska pidämme seuraavan coaching tapaamisen. Yksi kysymyskortin viidestä kysymyksestä keskittyy seuraavan askeleen ottamiseen. Tällöin kehitystyö edistyy jatkuvasti ja suunnitelma seuraavaa tapaamista varten muotoutuu jo coaching tapaamisen aikana. Koska coaching tapaamisia pidettiin pääosin kaksi kertaa viikossa, ryhmien tapaamisille saatiin luotua samalla riittävän pieniin askeliin jaettu etenemissuunnitelma. Koska kehityshankkeet etenivät pienin askelin kohti lopullista tavoitetta, myös onnistumisen tunnetta koettiin ryhmissä. PDSA-mallin mukainen syklinen kehitystapa toteutui jokaisen coaching tapaamisen välillä.

5.4 Valmentava johtaminen

Vaikeimpana asiana työn aikana koin itse johtamistavan muutoksen valmentavaan suuntaan. Sama asia nousi esille ryhmävastaavien kanssa käydyissä coaching tapaamisissa. Koimme ryhmävastaavien kanssa saman asian haasteellisena, mutta pääsimme valmentavan johtamistavan kanssa eteenpäin keskustelun kautta. Käytimme apuna valmista kysymyspankkia, jotta kysymysten keksiminen olisi helpompaa. Harjoittelun kautta kysyminen alkoi luonnistua pikkuhiljaa paremmin kaikilta. Valmentava johtamistyyli vaatii harjoittelua. Se ei myöskään sovellu kaikkiin tilanteisiin. Puhuimme coaching tapaamisissa myös siitä, että valmentava johtamistyyli ei ole työnjohdon ainut rooli. Välillä on annettava vastauksia ja välillä ohjattava selkeästi ihmisiä eteenpäin. Valmentavalle johtamiselle löytyy paikkansa kaikkien työnjohdollisten henkilöiden työkalupakista.

Yksi ryhmävastaavien kokemista vaikeuksista oli se, että he tunsivat kehityskohteensa niin hyvin, että valmentavaa johtamistapaa harjoitellessaan he sanoivat joutuvansa esittämään, että eivät tiedä jotain asiaa. Toisaalta valmentava johtaminen onkin juuri sitä, että valmentaja ei kerro oikeaa vastausta, vaan pyrkii kysymyksillä aktivoimaan kysyjän ajatukset.

Yksi merkittävimmistä huomioista, jonka ryhmävastaavat olivat tehneet, oli se, että ryhmän jäsenet olivat alkaneet ajatella kehityskohteitaan tapaamisten välillä. Tapaamisissa päästiin loppua kohden nopeasti eteenpäin, koska asioita oli mietitty tapaamisten välillä usean ihmisen toimesta. Valmentava johtaminen oli mielestäni tuottanut hyvää tulosta, koska pystyimme toteamaan, että olimme saaneet ihmiset aidosti ajattelemaan kehityskohteita.

Työn lopussa koin itse kehittyneeni valmentavassa johtamisessa, mutta se vaatii minulta edelleen ajatustyötä ja itsekritiikkiä. En koe olevani valmentavan johtamisen mestari, mutta olen päässyt osittain irti vastausautomaatin roolista. Coaching tapaamisista opin sen, että kysymyksen jälkeen on annettava riittävästi aikaa toiselle miettiä vastausta rauhassa. Hyvä valmentava kysymys pakottaa toisen osapuolen miettimään, jolloin kysyjä ei saa vastausta heti. Tällöin kysyjän pitää pystyä olemaan hiljaa ja antaa vastaajalle aikaa vastata. Kun itse huomasin, että sain toisen osapuolen aidosti miettimään, tunne oli aluksi osittain ahdistava, koska hiljaisuus täytti huoneen. Lopulta opin nauttimaan siitä, että olin onnistunut kysymään hyvän kysymyksen ja saanut toisen

miettimään asiaa. Hiljaisuus kysymysten välillä ei enää tuntunut ahdistavalta, se oli normaalia.

5.5 Tiedonkeruu

Keräsin työni aikana tietoa monivalintakyselyillä, puolistrukturoiduilla haastatteluilla ja ryhmien esityksistä tekemilläni muistiinpanoilla. Monivalintakyselyt kohdistin kahdelle kohderyhmälle. Ryhmävastaavat ja muu henkilöstö vastasivat heille räätälöityihin monivalintakyselyihin ennen uuden muutosjohtamisen mallin kokeilun alkua ja sen päätteeksi. Haastattelut toteutin kokeilun päätteeksi viidelle ryhmävastaavalle. Haastatteluiden tarkoituksena oli saada tarkentavaa tietoa monivalintakyselyiden rinnalle, jotta työn validiteetti olisi paremmalla tasolla. Ryhmätöiden esityksistä poimin työntekijöiden kertomia hyviä ja huonoja puolia uudesta muutosjohtamisen mallista. Tällä tiedolla oli tarkoitus parantaa työntekijöille tehdyn monivalintakyselyn validiteettia.

Alkukyselyn jälkeen huomasin, että osa keksimistäni kysymyksistä ei ollut tarkoituksen mukaisia, joten loppukyselyssä ei toistunut täysin samat kysymykset, kuin alkukyselyssä. Vasta kokeilun aikana huomasin, että alkuun laatimani kysymykset eivät olleet kaikki oleellisia opinnäytetyöni onnistumisen kannalta. Toisaalta ymmärsin myös sen, että niin sanotut turhat kysymykset eivät haitanneet tutkimusta, koska suurimmaksi osin kysymykset tarjosivat tarpeellista tietoa työni arviointia varten. Lopussa toteuttamassani monivalintakyselyssä onnistuin mielestäni alkukyselyä paremmin. Kysymykset keskittyivät paremmin käsiteltävän aiheen ympärille. Kaikki monivalintakyselyt testasin luettamalla ne parilla henkilöllä, jotka olivat mukana hankkeessa. Pyysin heitä arvioimaan kyselyä kahdesta eri näkökulmasta. Tärkeintä oli mielestäni, että vastaaja ymmärsi kysymykseni ja vastausvaihtoehdoista löytyi sopiva vaihtoehto vastaamista varten. Kyselyt toteutettiin sen jälkeen, kun oli saanut parannusehdotukset kyselyihin ja tehnyt tarvittavat korjaukset niihin.

Ryhmävastaavien haastattelukysymykset pyrin muotoilemaan avoimiksi kysymyksiksi, jotta saisin mahdollisimman paljon lisätietoa tukemaan monivalintakyselyä. Osa haastattelukysymyksistä oli jopa samoja, kuin mitä oli kysynyt monivalintakyselyssä, mutta pyysin haastattelussa perustelemaan vastausta tarkemmin, kuin mitä monivalintakyselyssä on mahdollista. Haastatteluiden oli tarkoitus myös antaa minulle tietoa siitä, mitkä asiat luomassani muutosjohtamisen mallissa olivat hyviä ja mitkä huonoja. Tätä kautta pääsin paremmin käsiksi kehityskohteisiin. Koska testaamamme

malli oli minun päässäni luotu ja oletin sen sopivan lähiesimiehelle muutosten johtamisen malliksi, pyrin kuitenkin pitämään jatkuvasti mielessä sen, että mallini ei voi olla ensimmäisellä kerralla täydellinen. Tästä syystä pyrin arvioimaan omia päätöksiäni jatkuvasti työn aikana kriittisesti ja olin valmis poikkeamaan suunnitelmastani, kun parempia ideoita tuli ilmi työn aikana. Haastatteluista hain tietoa myös jatkokehitystarpeita varten.

Alun perin minulla ei ollut ajatuksena, että keräisin henkilöstön mielipiteitä millään muulla tavalla, kuin monivalintakyselyiden muodossa. Kun tein kehitysryhmien esityksiä varten runkoa, huomasin, että voin pyytää heiltä koottua mielipidettä ryhmätöiden hyvistä ja huonoista puolista, sekä ongelmista ja opeista. Esitysten aikana tein muistiinpanoja ryhmien kootuista mielipiteistä. Tämän tiedon avulla pyrin lisäämään henkilöstölle kohdistetun monivalintakyselyn validiteettia.

6 Tutkimuksen tulokset

Päädyin jakamaan tutkimustulosten käsittelyn tässä opinnäytetyössä kolmeen osaan. Esittelen ensin ryhmävastaavien monivalintakyselyiden tulokset, seuraavaksi ryhmävastaavien haastattelut ja kolmanneksi muun henkilöstön tutkimustulokset. Analysoin tuloksia erikseen ja lopuksi kokonaisuutena, jotta pystyn arvioimaan tämän opinnäytetyön onnistumista mahdollisimman kattavasti. Monivalintakyselyissä huomasin kysyneeni osittain sellaisia kysymyksiä, jotka eivät olleet merkityksellisiä opinnäytetyöni onnistumisen kannalta. Tästä syystä jätän tässä kappaleessa esittelemättä osan tutkimustuloksista, koska niiden merkitys opinnäytetyön onnistumisen näkökulmasta on merkityksetöntä. Kaikki tutkimustulokset ovat saatavissa kokonaisuudessaan pyydettäessä.

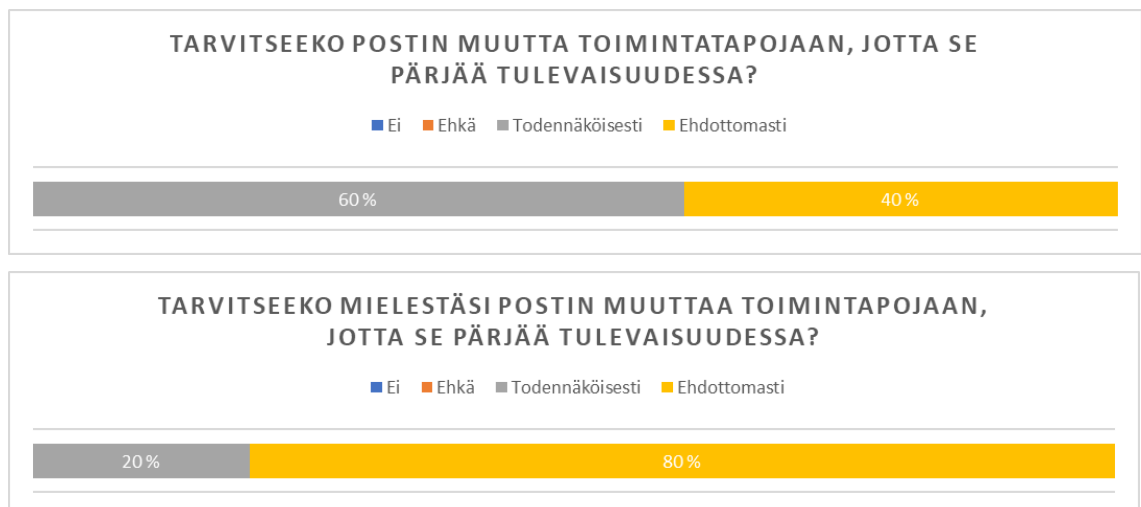
Alkukyselyt toteutin ennen käytännön osuuden aloitusta tammikuun puolivälissä 2018 ja loppukyselyn helmikuun lopussa 2018. Uutta muutosjohtamisen mallia testattiin noin viisi viikkoa kyselyiden välissä. Lopuksi haastattelin ryhmävastaavat ja keräsin muun henkilöstön mielipiteitä ryhmien esityksistä. Alkukyselyissä muotoilin kysymykset yleiselle tasolle, jotta saan henkilöstöltä nykytilan mielipiteen mahdollisimman pitkältä ajanjaksolta. Loppukyselyiden kysymykset muotoilin osittain sellaiseen muotoon, että saan tietoa uuden muutosjohtamisen mallin kokeilun osalta. Kysymysten muotoilun tein tällä tavalla, koska tavoitteenani oli luoda lähiesimiehelle osallistava muutosjohtamisen

malli. Muotoilemalla loppukyselyiden kysymykset koskemaan ajanjaksoa uuden muutosjohtamisen mallin ajalta, sain tietoa, jota pystyn vertaamaan alkukyselyiden tuloksiin.

6.1 Ryhmävastaavien monivalintakyselyiden tutkimustulokset

Ryhmävastaavat vastasivat molempiin monivalintakyselyihin aktiivisesti. Kaikki viisi ryhmävastaavaa vastasivat kyselyihin. Vastausprosentti alku- ja loppukyselyssä oli odotetusti 100%.

Esittelen tuloksia kuvioiden muodossa. Kuvioparien ylempi kuvio on alkukyselyn tulos ja alempi on loppukyselyn tulos.



Yllä esitetystä kuvioparista voidaan tehdä johtopäätös, että ymmärrys muutoksen tarpeellisuudelle on ryhmävastaavien keskuudessa kasvanut.

YMMÄRRÄTKÖ MIKSI POSTIN ON MUUTETTAVA TOIMINTATAPOJAAN NOPEASTI?

■ En ■ Melko huonosti ■ Melko hyvin ■ Ymmärrän täysin



YMMÄRRÄTKÖ MIKSI POSTIN ON MUUTETTAVA TOIMINTATAPOJAAN NOPEASTI?

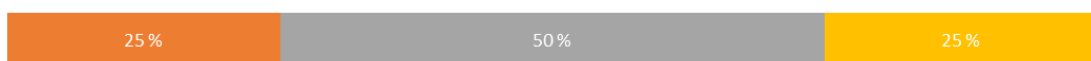
■ En ■ Melko huonosti ■ Melko hyvin ■ Ymmärrän täysin



Myös ymmärrys muutoksen tarpeellisuudesta on kasvanut kokeilun aikana. Kokeilun alkuun pidin esityksen koko henkilöstölle siitä, miksi tulemme kokeilemaan uutta muutosjohtamisen mallia. Esitykseni alussa perustelin tarvetta muuttua Posti konsernin liikevaihtoa kuvaavalla diagrammilla. En kuitenkaan voi todeta, että ymmärryksen lisääntyminen muutoksien tarpeellisuutta kohtaan johtuisi pelkästään siitä. Ymmärrys muutosten tarpeellisuutta kohtaan on voinut kasvaa myös sen kautta, että he ovat huomanneet aiempaa enemmän kehitystarpeita ympäristössään kokeilun aikana. Oli syy vastausten muuttumiseen mikä vain, on ymmärrys nopeaa muutostarvetta kohtaan lisääntynyt ryhmävastaavien keskuudessa.

MITEN SUHTAUDUT MUUTOKSIIN TYÖELÄMÄSSÄ?

■ Negatiivisesti ■ Melko negatiivisesti ■ Melko positiivisesti ■ Positiivisesti

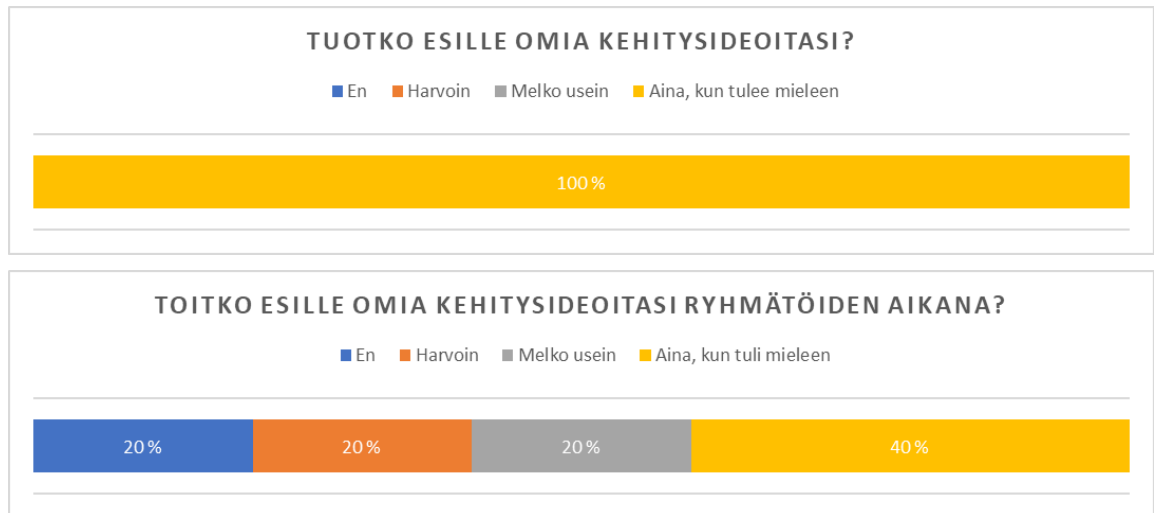


MITEN SUHTAUDUIT MUUTOKSIIN, JOITA KEHITYSRYHMÄSI TEKI?

■ Negatiivisesti ■ Melko negatiivisesti ■ Melko positiivisesti ■ Positiivisesti



Muutoksiin suhtaudutaan myös selkeästi positiivisemmin, kun niitä edistetään ryhmissä, joilla on päätösvaltaa ja vapautta toteuttaa muutoksia.



Tällä kysymyksellä pyrin selvittämään, miten hyvin valmentava johtamistyyli oli omaksuttu kokeilun aikana. Alkukyselyssä ryhmävastaavat kertoivat tuovansa omat kehitys ideansa julki aina, mutta loppukyselyssä vastauksissa on selkeää hajontaa, josta voidaan päätellä, että ryhmävastaavat ovat ainakin osittain omaksuneet valmentavan johtamistyylin kokeilun aikana. Ryhmävastaavien vastuulla oli tosin myös ryhmän kehityskohteen edistäminen, enkä ollut ohjeistanut heitä olemaan esittämättä omia ideoitaan kehitysryhmissä, joten tulokset voivat kuvata osittain myös sitä, että he ovat edistäneet kehityskohdetta myös omilla ideoillaan. Valmentava johtaminen ei myöskään tarkoita sitä, että kaikkeen vastataan kysymällä. Se soveltuu käytettäväksi silloin tällöin ja se näkyy myös loppukyselyn vastausjakaumassa. Kysymystä voi myös kritisoida kompakysymykseksi, joten kovin vahvoja johtopäätöksiä en tämän perusteella uskalla tehdä.

KUINKA HYVIN OSAAT ITSE JOHTAA MUUTOSTA?

■ Huonosti ■ Melko huonosti ■ En osaa sanoa ■ Melko hyvin ■ Hyvin



KUINKA HYVIN OSAAT ITSE JOHTAA MUUTOSTA?

■ Huonosti ■ Melko huonosti ■ Melko hyvin ■ Hyvin



Kyselyiden perusteella ryhmävastaavat kokevat, että he osaavat johtaa muutoksia kokeilun jälkeen hieman paremmin kuin aiemmin. Loppukyselyssä kukaan ei koe enää olevansa huono muutosten johtamisessa ja 20% vastaajista kokee osaavansa muutosten johtamisen hyvin, toisin kuin alkukyselyn aikana. Muutos kyselyiden välillä ei ole suuri, mutta riittävä siihen, että voin todeta ryhmävastaavien muutosjohtamistaitojen kehittyneen kokeilun aikana.

TUNNETKO MUUTOSJOHTAMISEN PERUSTEET?

■ En ■ Ehkä vähän ■ Melko hyvin ■ Hyvin



TUNNETKO MUUTOSJOHTAMISEN PERUSTEET?

■ En ■ Ehkä vähän ■ Melko hyvin ■ Hyvin



Muutosjohtamistaitojen kehittymistä kuvaa myös tuntemus siitä, että ryhmävastaavat kokevat tuntevansa muutosjohtamisen perusteet paremmin, kuin ennen kokeilua. Muutos alkutilanteeseen ei ole suuri, mutta toistamiseen riittävän selkeä kuvaamaan ryhmävastaavien muutosjohtamistaitojen kehittymistä.

**KUINKA PALJON VOIT MIELESTÄSI ITSE VAIKUTTA A MUUTOSTEN
ONNISTUMISEEN TOIMIPAIKASSASI?**

■ En ollenkaan ■ Vähän ■ Melko paljon ■ Huomattavasti

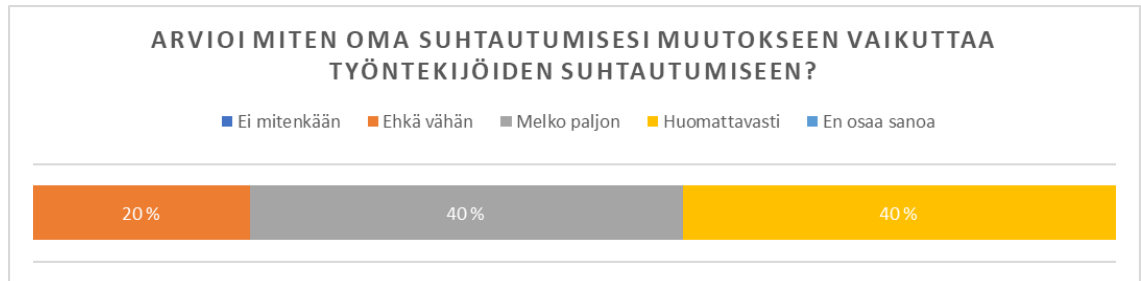
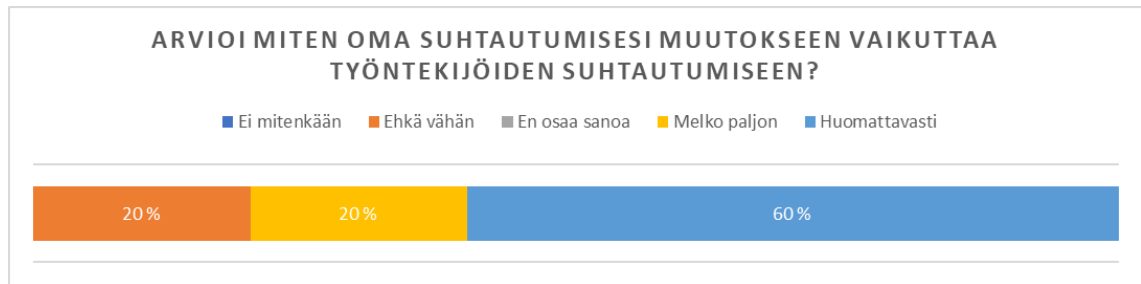


**KUINKA PALJON PYSTYIT VAIKUTTAMAAN KEHITYSRYHMÄSI
MUUTOSHANKKEEN ONNISTUMISEEN?**

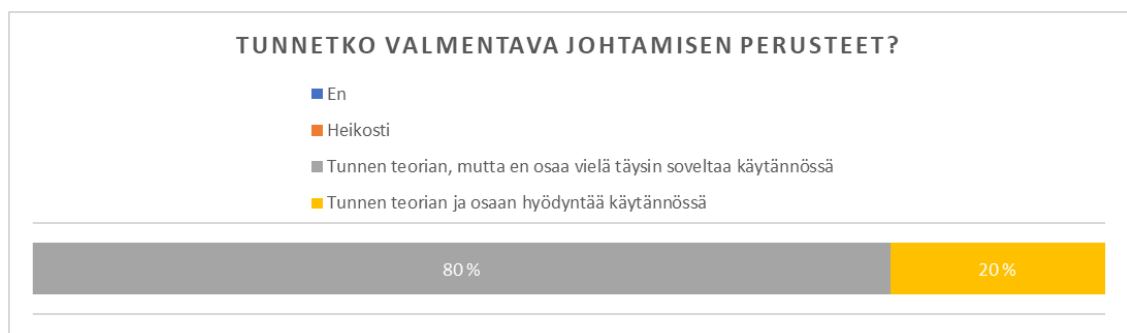
■ En ollenkaan ■ Vähän ■ Melko paljon ■ Huomattavasti



Ryhmävastaavat ovat kyselyiden perusteella pystyneet aina vaikuttamaan muutosten onnistumiseen mielestään melko paljon tai huomattavasti. Mielenkiintoista tässä kysymysparissa on mielestäni se, että alkukyselyssä kukaan ei ollut sitä mieltä, että voisi vaikuttaa vain vähän muutoksen onnistumiseen. Loppukyselyssä 20% vastaajista on ollut kuitenkin sitä mieltä. Koska kyselyt ovat anonymiä, en lähde päättelemään itsenäisesti mistä yhden vastaajan osalta vaikuttamismahdollisuuksien heikentyminen voisi johtua. Johtopäätöksenä totean, että ryhmävastaavilla on aina ollut erinomaiset mahdollisuudet vaikuttaa muutosten onnistumiseen toimipaikassaan ja he tiedostavat sen.

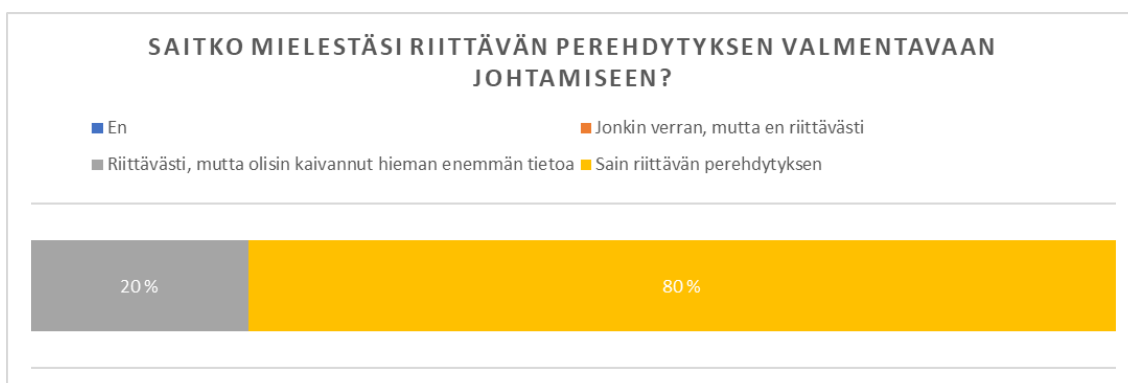


Ryhmävastaavien arvioi heidän oman suhtautumisen merkityksestä työntekijöihin ei ole juurikaan muuttunut kyselyiden välillä. He tunnistavat selkeästi, että omalla esimerkillä on vaikutusta myös muiden suhtautumiseen.

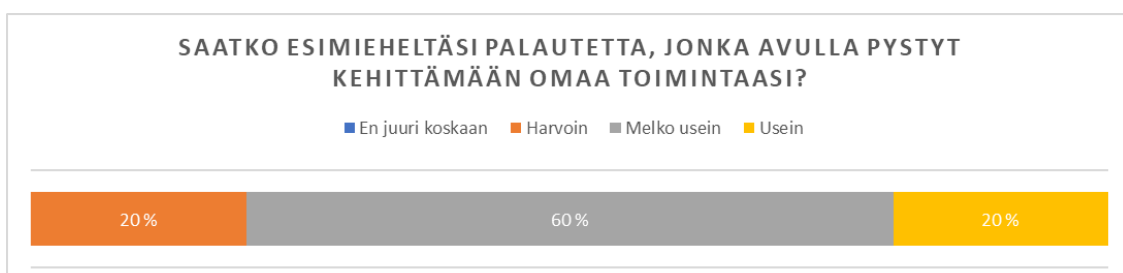
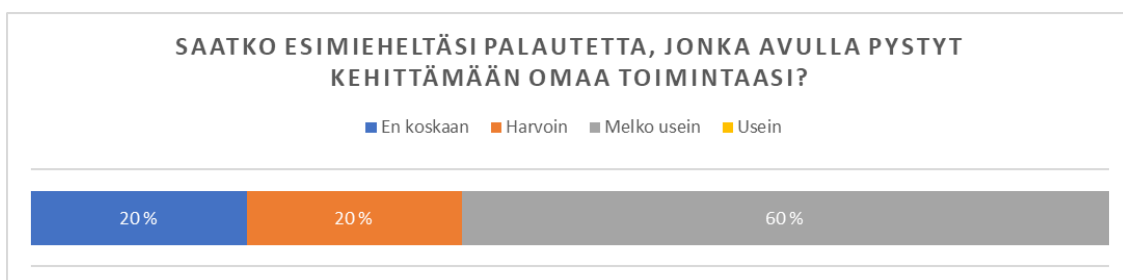


Ryhmävastaavien johtamistaitojen kehityksestä kertoo hyvin yllä oleva kuviopari. Ennen kokeilua vain 20% vastaajista oli sitä mieltä, että saattaa tietää mitä valmentava johtaminen on, mutta ei osaa sitä soveltaa käytännössä. Loppukyselystä selviää, että kaikki tuntevat valmentavan johtajuuden teorian, mutta käytännön harjoittelua vielä

tarvitaan selkeästi jatkossa. Valmentava johtaminen on selkeästi opittu, mutta sen soveltaminen käytännössä ei ole omasta mielestänikään helppoa. Se vaatii tietoista harjoittelua. Johtopäätöksenä totean, että ryhmävastaavien taidot ovat selkeästi kehittyneet valmentavan johtamisen ympärillä, mutta käytännön harjoittelua vaaditaan vielä, jotta valmentavan johtamisen hyötyjä saataisiin esille käytännön toteutuksen kautta nykyistä vahvemmin.

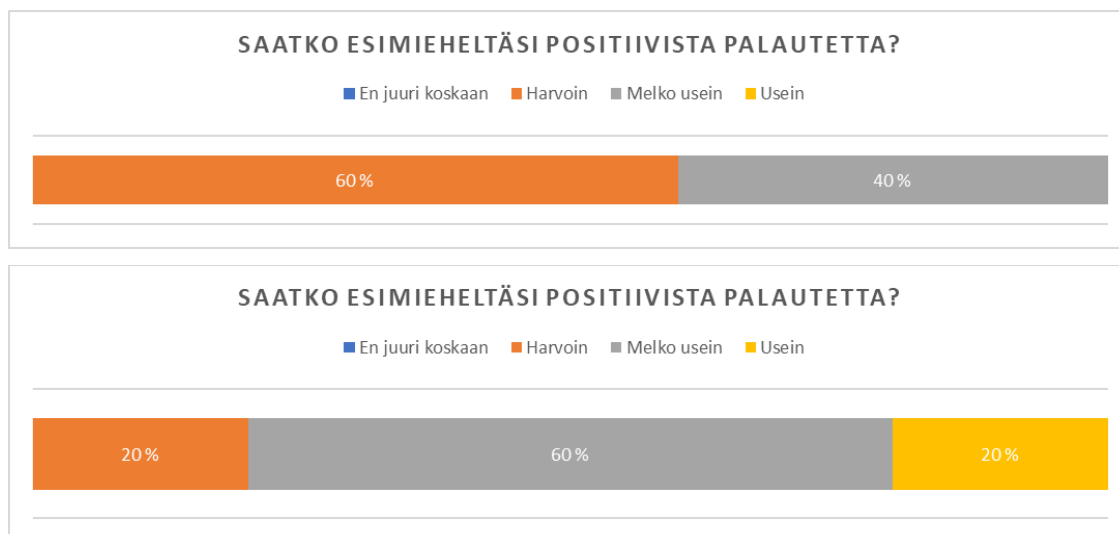


Kokeilun alussa pyrin perehdyttämään ryhmävastaaville valmentavan johtamisen sisältöä. Annoin heille myös valmiita kysymysesimerkkejä sisältävän kysymyspankin. Loppukyselyn perusteella onnistuin siinä heidän mielestään melko hyvin. Perehdytyksen onnistumista tukee myös se, että kyselyiden perusteella ryhmävastaavat tuntevat paremmin valmentavan johtamisen perusteet.

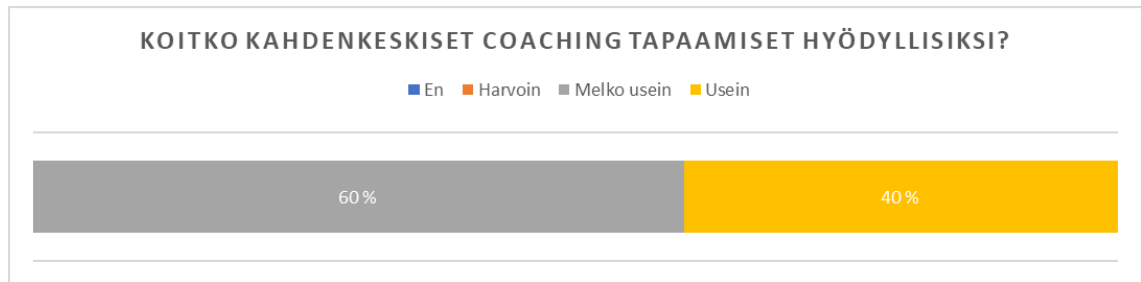


Koin valmennus-katan käyttämisen hyvänä palautteenanto kanavana, ja pyrin tietoisesti antamaan kehittävää palautetta tapaamisten aikana. Ryhmävastaavien kyselyiden

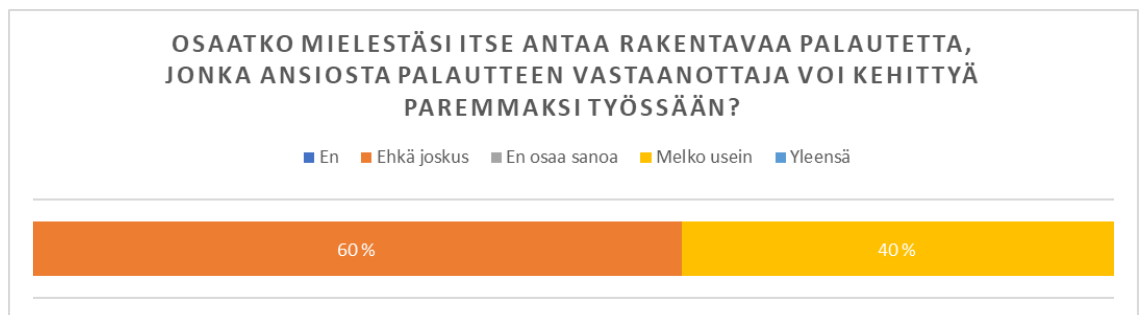
perusteella olen itse kehittynyt hieman palautteen antajana. Muutos mielipiteissä ei ole suuri, mutta oikean suuntainen. Loppukyselyssä vain 20% vastaajista oli sitä mieltä, että saa kehittävästä palautteesta minulta harvoin. Alkukyselyssä vastaukset olivat jonkin verran negatiivisemmat.



Koska lean johtamisessa työyhteisön kannustaminen ja parhaan mahdollisen suorituskyvyn esille kaivaminen jokaisesta yksilöstä on merkittävä asia, pyrin lisäämään myös positiivisen palautteen antamista nähtyäni alkukyselyn tulokset. Ennen kyselyä en tiedostanut, että annan melko vähän positiivista palautetta hyvää työtä tekeville ryhmävastaavilleni. Kahdenkeskiset valmennus-kata tapaamiset olivat erinomainen mahdollisuus tuoda esille onnistumisia ja kiittää hyvin tehdystä työstä. Uskon, että positiivinen palaute myös huomioitiin aiempaa paremmin, kun sen pystyi antamaan sovitussa rauhallisessa tapaamisessa kasvotusten. Positiivisen palautteen antaminen on mielestäni vaikea laji, vaikka kyselyiden perusteella olen siinä kehittynyt. Liiallinen positiivisen palautteen antaminen on merkityksetöntä. Positiivista palautetta on annettava silloin, kun siihen on selkeä syy. Pyrin keskusteluiden aikana kertomaan mistä aiheesta ja mistä syystä kyseinen ryhmävastaava oli ansainnut positiivisen palautteen, jotta se tuntuisi merkitykselliseltä ja kohdistuisi selkeästi johonkin tiettyyn asiaan. Parannettavaa minulla on vielä positiivisen palautteen antamisessa, mutta kyselyn perusteella tunnistin yhden kehityskohteen, jossa haluan kehittyä jatkossa vielä enemmän.



Ryhmävastaavat kokivat loppukyselyn perusteella valmennus katan -menetelmän mukaiset kahdenkeskiset tapaamiset hyödyllisiksi. Oma kokemukseni coaching tapaamisista vastaa ryhmävastaavien mielipidettä.



Ryhmävastaavien oma kokemus rakentavan palautteen antamisesta ei muuttunut merkittävästi kokeilun aikana. Kyselyiden perusteella rakentavan palautteen antamisessa on pientä positiivista kehitystä nähtävissä. Muutos ei kuitenkaan ole niin merkittävä, että sen pohjalta voisi tehdä selkeitä johtopäätöksiä.

TIEDÄTKÖ MITÄ HENKILÖSTÖN OSALLISTAMINEN MUUTOKSEEN TARKOITTAÄ KÄYTÄNNÖSSÄ?

■ En ■ Ehkä ■ Melko hyvin ■ Hyvin



TIEDÄTKÖ MITÄ HENKILÖSTÖN OSALLISTAMINEN MUUTOKSEEN TARKOITTAÄ KÄYTÄNNÖSSÄ?

■ En ■ Ehkä ■ Melko hyvin ■ Tiedän hyvin



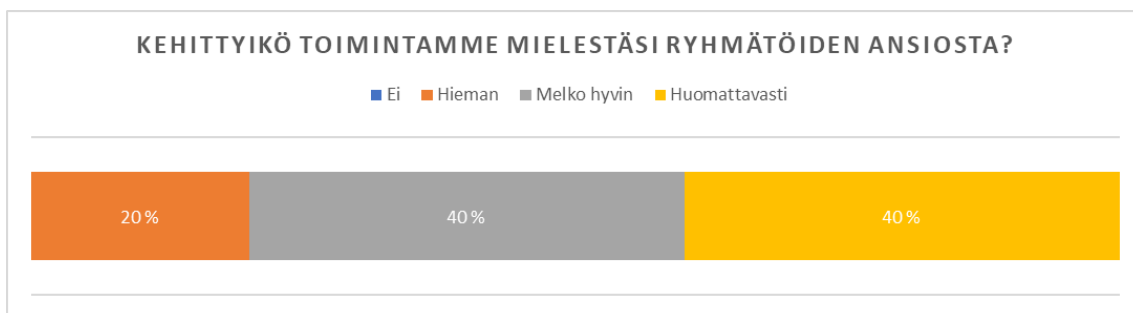
Ryhmävastaavien muutosjohtamistaitojen kehitystä kuvaa myös yllä oleva kuviopari. Osallistaminen ymmärtäminen käytännössä oli ennen kokeilua melko heikosti tiedossa. Loppukyselyssä ryhmävastaavat ovat selkeästi tietoisia siitä, miten henkilöstöä osallistetaan muutoksiin. Osallistaminen ei tarkoita aina sitä, että saa päättää mitä tehdään ja miten. Osallistamista on myös se, että ihmisten mielipiteet otetaan arvostavasti huomioon.

VOISIKO KEHITYSRYHMIEN MUKAINEN TOIMINTA LUODA PERUSTAN JATKUVALLE KEHITYKSELLE?

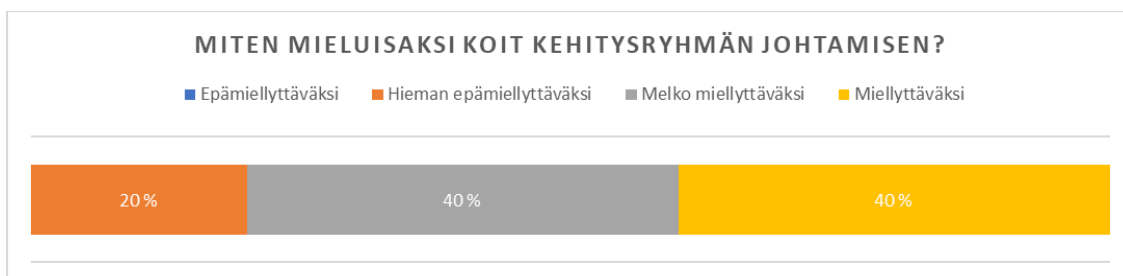
■ Ei ■ Ehkä ■ Todennäköisesti ■ Varmasti ■ En osaa sanoa



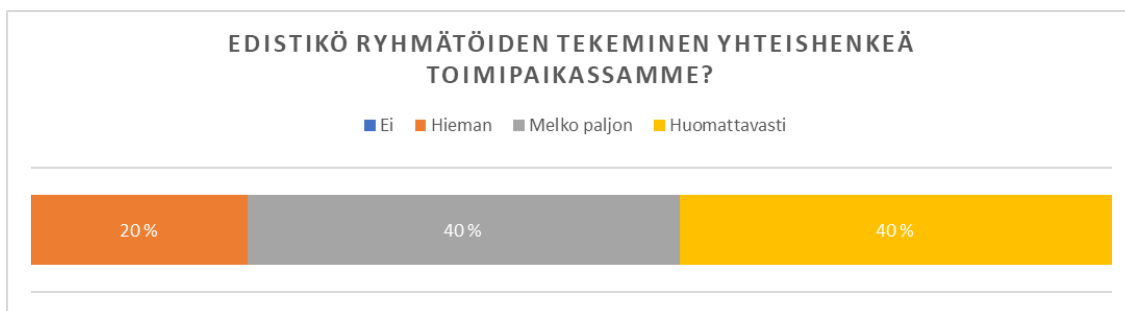
Loppukyselyn perusteella ryhmävastaavat kokevat, että kokeilemamme uusi muutosjohtamisen malli voisi luoda perustan jatkuvalle kehitymiselle. Tämän perusteella luomani malli on onnistunut, koska toiminnan kehittäminen vaatii muutoksia.



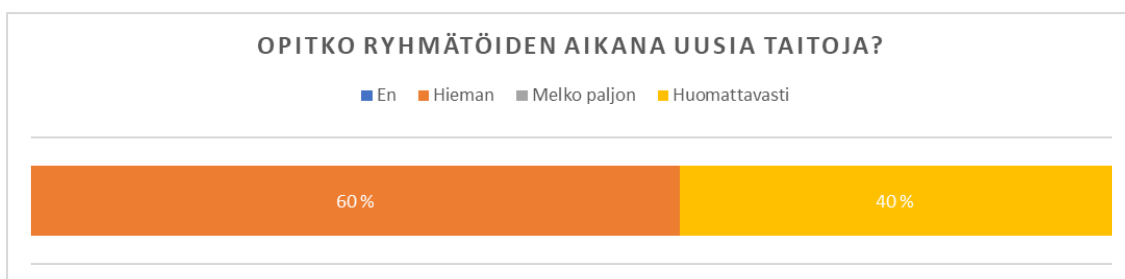
Ryhmävastaavat ovat suurimmaksi osin kokeneet loppukyselyssä, että oman toimipaikkamme toiminta on kehittynyt jo kokeilun aikana. Oma uskomukseni oli ennen kokeilua, että emme ehdi lyhyessä ajassa saada merkittäviä tai näkyviä muutoksia aikaan käytännön tasolla, mutta toisin kävi. Kehitysryhmät saivat aikaan näkyviä muutoksia jo kokeilun aikana, joka todennäköisesti heijastuu myös ryhmävastaavien mielipiteessä.



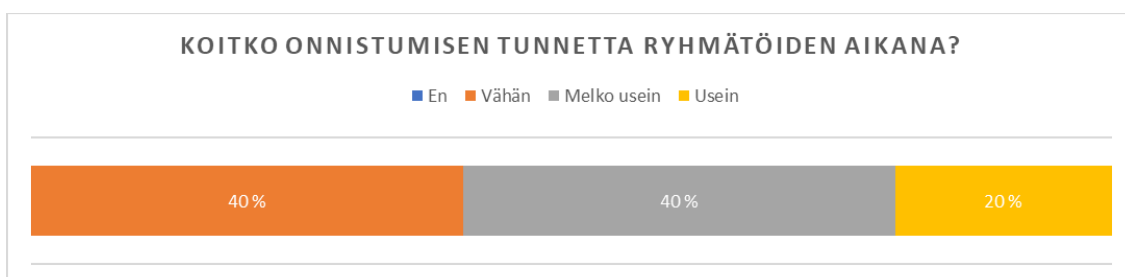
Kehitysryhmien johtamisen ryhmävastaavat kokivat suurimmaksi osin miellyttäväksi. Tätä kysyin siitä syystä, että ryhmän vetäjän on tärkeää olla innostunut kehitystyöstä ja ryhmän ohjaamisesta. Muuten kehityshankkeista tuskin saadaan hyviä tuloksia. Koska kehitysryhmien johtaminen koettiin pääosin melko miellyttäväksi tai miellyttäväksi uskon, että luomani muutosjohtamisen malli on toimiva tapa johtaa muutoksia toimipaikkatasolla. Miellyttävä kokemus kuvaa myös käytettyjen työkalujen valintaa onnistuneeksi. Ilmeisesti parannus-kata ja muut käytetyt menetelmät olivat käyttötarkoitukseensa sopivia ja riittävän helppokäyttöisiä, kuten olin suunnitellutkin.



Ryhmävastaavat kokivat ryhmätyöskentelyn parantavan yhteishenkeä selkeästi. Tulos on mielestäni jopa yllättävän positiivinen, koska kokeilu oli kuitenkin melko lyhyt, vain noin viisi viikkoa. Yhteishengen kehittyminen kuvaa myös osaltaan sitä, että olemme mallini avulla onnistunut osallistamaan henkilöstöä muutos- ja kehitystyöhön.

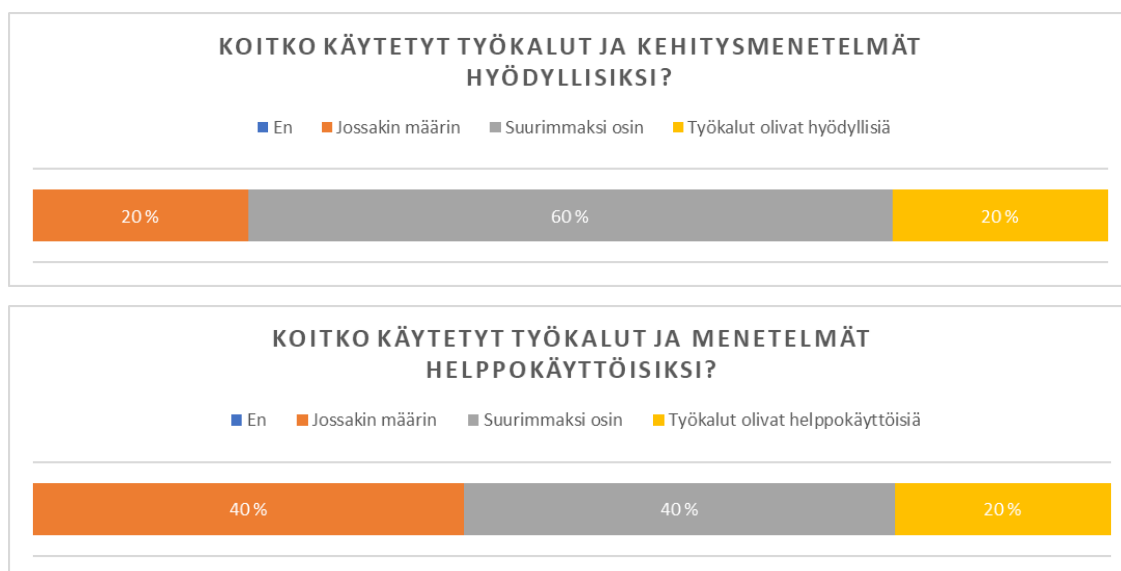


40% ryhmävastaavista koki oppineensa kokeilun aikana huomattavasti uusia taitoja. 60% koki oppineensa hieman uutta. Uusien taitojen oppiminen kuvastaa tapahtunutta muutosta toimipaikassamme. Kaikki ryhmävastaavat ovat kokeneet oppineensa enemmän tai vähemmän uusia taitoja, osa jopa huomattavan paljon. Uudet taidot edistävät toiminnan kehitystä jatkossa ja saattavat korvata myös vanhoja totuttuja toimintatapoja. Uuden oppiminen työelämässä tekee myös työnteosta usein mielekkäämpää.

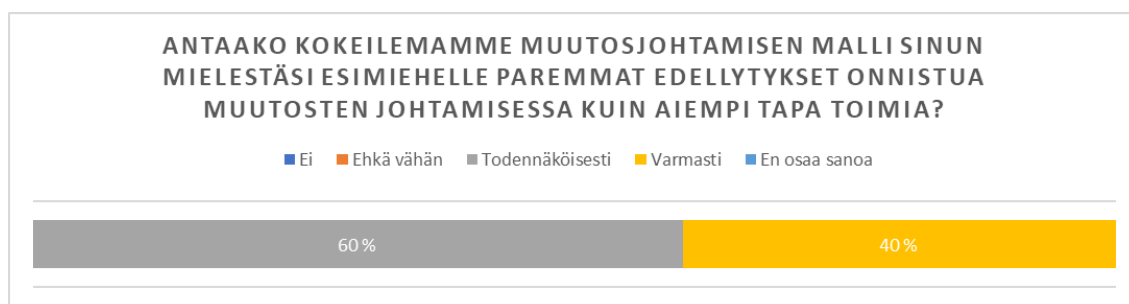


Loppukyselyssä ryhmävastaavat kertoivat kokeneensa onnistumisen tunnetta vaihtelevasti. Suurin osa vastaajista oli kokenut kokeilun aikana onnistumisen tunnetta

melko usein tai usein. Tämä kuvaa hyvin sitä, että parannus katassa ongelmia ratkotaan portaittain lopullista tavoitetta kohti. Tarkoituksena on selvittää esteitä, jotka ovat tavoitetilään pääsyn tiellä ja ratkoa niitä yksi kerrallaan. Tavoite on usein kaukana tulevaisuudessa, mutta pienin askelin eteneminen ja välitavoitteiden saavuttaminen porras kerrallaan tuottavat onnistumisen tunnetta matkan varrella. Tästä voimme päätellä, että menetelmänä parannus-kata sopii hyvin jatkuvan kehittämisen tarpeisiin.

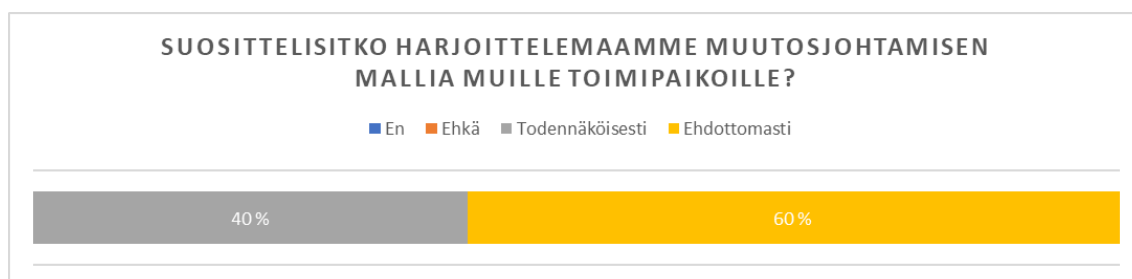


Ryhmävastaavien loppukyselyssä halusin myös selvittää työkalujen soveltuvuutta. Työkalut ja menetelmät koettiin suurimmaksi osin hyödyllisiksi ja helppokäyttöisiksi. Perehdytyksen ne tietysti vaativat kokeilun alussa, jotta käyttö olisi tarkoituksen mukaista ja selkeää.



Pyysin ryhmävastaavilta loppukyselyssä myös mielipidettä siitä, näkevätkö he esimiehen onnistuvan muutosten johtamisessa jatkossa aiempaa paremmin. Ryhmävastaavien mielipide on selkeä. He kokevat, että esimiehellä on hyvin todennäköisesti paremmat mahdollisuudet onnistua muutosten johtamisessa uuden mallin avulla verrattuna

aiempaan tapaan viedä muutoksia eteenpäin. Tämä mielipide ei tietenkään ole yleistettävissä muihin ympäristöihin, koska lähtötilanne voi vaihdella huomattavasti ympäristöstä riippuen. Voin kuitenkin todeta, että uusi malli on ryhmävastaavien mielestä huomattavasti parempi tapa viedä muutoksia eteenpäin meidän toimipaikassa ja he kokevat, että minä saan paremmat mahdollisuudet onnistua muutosten johtamisessa tulevaisuudessa uuden mallin avulla.



Koska pyrin luomaan mallia, joka olisi helposti kopioitavissa muidenkin lähiesimiesten käyttöön, pyysin ryhmävastaavia arvioimaan, suosittelevatko he uutta muutosjohtamisen mallia muille toimipaikoille. Vastaukset ovat hyvin positiivisia. Suurin osa, 60%, suosittelee uutta mallia ehdottomasti muillekin ja 40% todennäköisesti. Tästä voin tehdä johtopäätöksen, että uusi muutosjohtamisen malli koetaan toimivana tapana johtaa muutoksia toimipaikkatasolla.

6.1.1 Analyysi ja yhteenveto

Kokonaisuudessaan ryhmävastaavien mielipiteet uutta muutosjohtamisen mallia kohtaan olivat erittäin positiivisia. Kyselyiden perusteella he olivat selkeästi sisäistäneet valmentavan johtamistyylin perusteet, mutta tarvitsevat vielä käytännön harjoittelua aiheen parissa. Kootusti ryhmävastaavat olivat kokeneet oppineensa hieman paremmiksi muutosten johtamisessa. He olivat myös oppineet uusia taitoja melko paljon ja kehittyneet muutoksen johtajina. Menetelmät ja työkalut koettiin hyödyllisiksi ja helppokäyttöisiksi, kuten alkuperäinen tarkoitukseni olikin. Coaching tapaamisista ryhmävastaavat kokivat saavansa hyötyä ja olin itse kehittynyt jonkin verran palautteen antajana kokeilun aikana. Palautteen antaminen kahdenkeskisten coaching tapaamisten aikana oli luontevampaa minulle kuin aiemmin. Todennäköisesti rakentava ja positiivinen palaute oli helpompi antaa ja jäi paremmin vastaanottajan mieleen, kun tapaamiset olivat kahdenkeskisiä, rauhallisia ja sovittuina ajankohtina. Ryhmävastaavien kokemus siitä, miten paljon he pystyvät vaikuttamaan muutosten onnistumiseen, ei juurikaan muuttunut

kokeilun aikana. He ovat kokeneet aina pystyvänsä vaikuttamaan muutosten onnistumiseen merkittävän paljon. Ymmärrys nopeaa muutostarvetta kohtaan oli ryhmävastaavien keskuudessa hieman kasvanut. He myös kokivat vahvemmin, että Postin tulee muuttaa toimintatapojaan tulevaisuudessa, jotta se voi pärjätä. Kehitysryhmien johtamisen suurin osa koki mielekkäänä ja onnistumisen tunnetta kokivat myös kaikki kokeilun aikana. Ryhmävastaavat myös suosittelisivat uutta muutosjohtamisen mallia muille toimipaikoille. Lähiesimies saa myös paremmat mahdollisuudet onnistua muutosten johtamisessa uuden mallin avulla ryhmävastaavien mielestä.

Ryhmävastaavien monivalintakyselyt kertovat minulle onnistuneesta muutosjohtamisen mallista, joka voisi olla melko helposti käyttöön otettavissa myös muissa toimipaikoissa. Perehdytyksen se tietysti vaatisi lähiesimiehelle ja ryhmävastaaville. Jatkoa ajatellen uskon, että voimme saada vielä parempia tuloksi mallin avulla aikaiseksi, jos keskitymme enemmän valmentavan johtamisen harjoitteluun ryhmävastaavien kanssa. Valmentava johtaminen on tärkeä osa luomaani muutosjohtamisen mallia. Sen avulla saadaan ihmiset ajattelemaan tarkemmin omaa työtään ja työtapoja. Syvällisemmän ajattelun kautta löytyy uusia kehityskohteita ja ratkaisuja ongelmiin. Tulen jatkamaan coaching tapaamisia jossakin muodossa kaikkien ryhmävastaavien kanssa tulevaisuudessakin, koska koin ne erittäin hyödyllisiksi. Keskusteluiden aikana tutustuin paremmin jo entuudestaan hyvin tuntemiini ihmisiin. Pystyin alkuvaikeuksien jälkeen antamaan heille huomattavasti suuremman vastuun toiminnan kehittämisestä, kuin aiemmin. En ollut yhdenkään kehitysryhmän mukana tapaamisissa mukana kokeilun aikana, mutta tiesin coaching tapaamisten ansiosta hyvin tarkasti mitä kehitysryhmissä oli tehty. Pystyin myös auttamaan ryhmää eteenpäin välillisesti avustamalla ryhmävastaavaa eteenpäin.

Kokonaisuutena ryhmävastaavien monivalintakyselyt osoittavat luomani mallin toimivaksi tavaksi johtaa muutosta. Vaikka ryhmävastaavien monivalintakyselyiden tulokset ovatkin erittäin positiiviset pidän tärkeänä sitä, että luomaani mallia kritisoidaan ja muokataan vielä tulevaisuudessa entistä paremmaksi.

6.2 Ryhmävastaavien loppuhaastatteluiden tutkimustulokset

Ryhmävastaavien haastatteluilla pyrin lisäämään monivalintakyselyiden luotettavuutta ja kaivamaan syvällisempää tietoa kokeilemastamme uudesta muutosjohtamisen mallista.

Haastattelut toteutin kokeilun päätteeksi. Haastateltavia oli viisi, eli kaikki kehitysryhmiä vetäneet ryhmävastaavat.

Ensimmäisessä kysymyksessä hain tietoa siitä, miten uusi muutosjohtamisen malli on vaikuttanut ryhmävastaavien mielestä työntekijöihin. Haastatteluiden perusteella hallitseva mielipide oli, että uusi malli on vaikuttanut työntekijöihin positiivisesti. Keskeisimpiä positiivisia vaikutuksia olivat yhdessä tekeminen, vaikuttamismahdollisuuksien kasvaminen, avoimen keskustelun lisääntyminen ja ongelmien esille tuomisen helpottuminen. Työntekijöiden kerrottiin myös osallistuvan innokkaasti ryhmiin ja he ovat oppineet ottamaan muita työntekijöitä paremmin huomioon. Toisten huomioon ottaminen on lisännyt myös arvostusta työntekijöiden keskuudessa. Negatiivisena asiana esille nousi ainoastaan se, että ryhmävastaavat kokivat osan jääneen ryhmätöiden ulkopuolelle, koska ryhmän kokoontumiset oli vaikea järjestää niin, että aikataulu sopisi kaikille. Osa jäi haastatteluiden perusteella ryhmätöiden ulkopuolelle.

Toisessa kysymyksessä selvitin uuden muutosjohtamisen mallin vaikutuksia ryhmävastaavien omaan työhön. Suurin osa ryhmävastaavista koki, että oma työ on hieman helpottanut. Yksi vastaajista koki mallin kuitenkin työllistäneen omaa tehtävää lisää. Työn helpottuminen johtuu haastatteluiden perusteella siitä, että ryhmävastaavat ovat oppineet antamaan vastuuta enemmän työntekijöille, eivätkö olekaan tehneet kaikkea itse, kuten aiemmin. Myös apua saa kuulemma henkilöstöltä enemmän kuin aiemmin, kun uskaltaa vain pyytää. Vastauksissa nousi selkeästi esille yhdessä tekeminen, avun pyytäminen, sekä avun antaminen. Vastuun jakaminen henkilöstölle ja aiempaa syvempi luottamus henkilöstöön nousi myös esille. Eniten ryhmävastaavat korostivat henkilöstön osallistumisen kautta saatua apua, jonka kautta oma työ tuntui helpottuneen. Asioita tapahtui, vaikka he eivät itse olleetkaan tekemässä niitä. Osa toi myös esille ison porukan voiman ajatustyössä. Kehitystehtäviä kuulemma mietittiin keskusteluissa ja omalla ajalla melko paljon. Ajatuksia ei vaihdettu vain ryhmien sovituissa tapaamisissa.

Kolmannessa kysymyksessä pyrin selvittämään ovatko ryhmävastaavat kokeneet mittaamisen ja kokeilemisen hyödylliseksi tavaksi toimia. Tätä kysyin siitä syystä, että aiemmin muutoksia on tehty lähinnä siltä pohjalta, että olemme uskoneet jonkin tavan toimivan paremmin kuin toisen. Mittareita tai käytännössä asian testaamista on käytetty

huomattavan harvoin. Vastauksista nousi esille yksimielisesti mittareiden ja kokeilemisen hyödyt.

"Mittareista näkee konkreettisesti muutoksen."

"Pidemmän päälle ehkä parempi, että tiedetään varmasti mitä on tapahtunut, eikä perustella vain asioita mielipiteiden kautta."

"Omaa mittaria, kun käytiin läpi, niin kiinnittivät huomiota siihen, miten paljon tehokkaammaksi tuotevirtaohjaus saatiin. Kiinnittivät myös huomiota siihen, että kun volyyymia oli vähän, että se johtuu siitä, että ei ole niin kiire tehdä, että sitten tehdään rauhallisesti. Huomataan itse myös syitä siihen miksi mittari näyttää mitä se näyttää."

Kokeileminen koettiin myös tehokkaaksi tavaksi todentaa kehityskohteen onnistumista.

"Ilman mittaamista ja kokeilemista ei oltaisi huomattu mitä virheitä tehdään. Koska me pidettiin tosi montaa asiaa itsestään selvinä. Sitten kun sitä mitattiin, niin todettiin, että ei oltu tehty hyvin. Sitten saatiin korjattua niitä asioita, kun oli kokeiltu toimivatko muutokset. Ilman kokeilua näitä virheitä ei olisi edes huomattu. Ilman mittaamista ja kokeilemista työ ei olisi onnistunut. Ehkä tärkeimpiä osia olleet työssä."

Neljännessä kysymyksessä pyrin saamaan tarkempaa tietoa siitä, ovatko ryhmävastaavat kokeneet kahdenkeskiset coaching tapaamiset hyödyllisiksi. Tätä halusin kysyä siksi, että itse koin ne erittäin tärkeinä. Tapaamiset olivat minun työkaluni pysyä tietoisena siitä mitä kehitysryhmissä tapahtuu. Myös ryhmävastaavat huomasivat sen.

"Siinä tapaamisessa esimieskin saa sen infon siitä mitä tehdään. Sitten esimies voi pysyä poissa ryhmästä. Esimiehen on kuitenkin pakko tietää, mutta kun ei ole ryhmässä mukana, niin saamme rauhan tehdä itse asioita."

”Ja onhan se esimiehen kannalta hyvä tapa pysyä kärryillä siitä mitä viisi ryhmää oikein ovat tehneet. Toinen vaihtoehto olisi esimiehen osalta olla mukana kaikkien ryhmien tapaamisissa ja se veisi paljon aikaa.”

Ryhmävastaavat kokivat, että coaching tapaamisten avulla he pääsivät eteenpäin ryhmänsä kanssa. Neuvon kysyminen ja ongelmista puhuminen koettiin myös positiiviseksi. Alkuun tapaamiset ja varsinkin valmennus-katan kysymyskortin kysymyksiin vastaaminen tuntui vähän oudolta ja ärsyttävältä, eivätkä ryhmävastaavat oikein tienneet, onko keskusteluista mitään hyötyä heille. Loppua kohden hyödyt kuitenkin alkoivat tulla esille ja huomattiin muun muassa, että tavoitteen kertaaminen keskustelun alussa pitää kehitysryhmän aiheessa, kun tavoite oli kirkkaana mielessä. Yksi haastatelluista nosti kertaamisen merkityksen esille.

”Mutta oli se esim. tavoitteen kertaaminen lopulta hyvä asia, niin se pysyi mielessä. Samalla tuli aina käytyä se uudestaan läpi mitä sen ryhmän kanssa nyt tuli oikein viimeksi tehtyä. Kertausta. Sen kautta on paremmin ehkä huomannut mitä on tullut tehtyä hyvin ja missä olisi voinut parantaa, kun on kerrannut päivän tapahtumat läpi. Pystyy paremmin antamaan palautetta itselleenkin sen kautta. Alkuun tuntui tosiaan koko homma turhalta, mutta kyllä se alkoi ajan kanssa löytää hyötyjä. Parin kerran jälkeen huomasin, että siitä kertaamisesta oli itselle apua. Mitä hyvää mitä huonoa. Se tuntui itselle parhaalta.”

Viidennessä kysymyksessä kysyin ryhmävastaavilta, miten heidän omat toimintatapansa ovat muuttuneet kokeilun aikana. Kaikki ryhmävastaavat kertoivat oppineensa jakamaan omia töitään myös muille. Aiemmin he olivat kuulemma tehneet kaiken itse, mutta nyt olivat huomanneet, että töitä voi myös jakaa muille ja sitä kautta osallistaa muitakin tekemään uusia asioita. Oli myös huomattu, että moni osaa tehdä asioita paremmin, kuin osasi olettaakaan. Myös valmentava johtaminen nousi esille kaikkien haastatteluissa. Valmentava johtaminen oli koettu melko vaikeaksi käytännössä. Kyselemistä oli tietoisesti lisätty ja mielipiteitä, sekä ratkaisuehdotuksia oli haettu kehitysryhmien jäseniltä. Osa oli kokenut myös onnistumisen tunteita valmentavan johtamisen kautta muissa arkisissa tilanteissa ryhmätöiden ulkopuolella.

”Tää kyseleminen on ollut ihan uutta itselle ja siksi vaikeaa. Nyt tosin tulee kyselyä sitten ihan kaikesta kaikkea ja nyt siitä on tullut tapa, kun on tietoisesti kysellyt asioita muilta.”

”Vähän pistänyt ehkä porukan ensin funtsimaan sitä ja sitten vasta ohjeistanut mitä tehdään, jos ei ole ideoitu ryhmältä tullu. Ryhmätöiden ulkopuolellakin ehkä tullut vähän kyselyä enemmän, mutta ei voi sanoa, että olisi päivittäistä.”

”Tuli onnistumisen tunnetta kun sain hänet tekemään oikean ratkaisun kysymällä.”

Palautteen antamiseen oli myös kiinnitetty huomioita.

”Ja sitten ehkä paremmin keskittyny vielä siihen, että oppii paremmin kiittämään toista sillee, että se toinenkin huomaa sen. Sitä tulee ehkä harvemmin sanottua sitten. Se kannustaa sitten sitä työkaveriakin kun saa sen kiitoksen.”

Kuudes kysymykseni keskittyi ryhmävastaavien oppimisiin asioihin. Ryhmävastaavien monivalintakyselyistä selvisi, että ryhmävastaavat ovat oppineet kokeilun aikana uusia taitoja, joten halusin tietää tarkemmin mitä he olivat oppineet. Aiemmissakin kysymyksissä esille nousseet delegoimisen taidot ja kysymysten esittäminen nousivat uudelleen esille, kuten myös kiittäminen ja avun pyytäminen. Lisäksi mainittiin, että oppimista oli tapahtunut kuuntelemisessa, muiden huomioon ottamisessa, itsevarmuudessa ja palautteen antamisessa.

”Varmaan sellanen että, enemmän kuuntelee työntekijöitä. Ei se ainoa oikea ole se mitä mä kuvittelen. Tulee ehkä enemmän kuunneltua sitä toistakin puolta. Ei se oma mielipide ole ehkä se oikea aina.”

”Kuunteleminen on tärkeää, ohi menen pitää pystyä jäädä kuuntelemaan ihmisiä, koska se on sille kertojalle tärkeää. Käyttää aikaa ihmiseen. On ehkä oppinut ottamaan muita paremmin huomioon.”

”Ainakin se eka tapaaminen tuntui aika vaikealta, mutta viimeinen tuntuikin jo aika helpolta. Eli varmaan se itsevarmuus siihen omaan tekemiseen on parantunut huomattavasti. Palautetta ehkä myös oppinut antamaan paremmin, niin negatiivista kuin positiivistakin. Helpottanut ehkä sen kautta myös, että on joutunut moneen asiaan puuttumaan.”

Seitsemäs kysymyksen keskittyi muutosjohtamisen onnistumiseen tulevaisuudessa. Kysyin ryhmävastaavilta heidän mielipidettään siihen, että onnistummeko muutosjohtamisessa jatkossa paremmin, kuin tähän mennessä. Kaikki vastaajat olivat yhtä mieltä siinä, että onnistumme jatkossa muutosten johtamisessa paremmin. Vastauksia ryhmävastaavat perustelivat seuraavasti:

”Ehkä se on niinku selkeempi tapa ja sit ei oo valmista ratkasuu, vaan kaikki miettii ja osallistuu ja kokee, että saavat ite vaikuttaa siihen, ettei vaan kaikkee syötetä heille.”

”Otetaan enemmän muitakin mukaan, eikä vaan määrällä. Haluavat ehkä osallistua enemmän, kun saavat vaikuttaa asioihin.”

”Ykkös ajatuksena ehkä jatkossa meidän pitää ajatella niin, että saadaan omien seinien sisällä asiat ja asenteet kuntoon, ennen kuin mietitään asioita omien seinien ulkopuolelle.”

”Kiinnitetään enemmän huomiota ihmisiin, niin kyllä se mielipidekin on varmaan positiivisempi muutosta kohtaan. Mitä useampi ihminen osallistuu, niin sitä kautta saadaan paljon enemmän resurssia miettimään muutosta, kuin aiemmin.”

”Ensimmäistä kertaa työntekijät on innolla tekemässä muutoksia mun postiuran aikana. Ei koskaan oo aikasemmin ihmiset innoissan alkanut miettiä, että minkäväristä lappua nyt laitettaisiin tai miten tämä nyt tuohon kirjoitettaisiin tai mitä nyt seuraavaksi tehtäis. Kun ihmiset on saanut olla mukana siinä muutoksessa ja miettiä minkälaisen muutoksen he haluaisi. Miten joku homma olisi helpompi tehdä ja pääsee antamaan sen oman mielipiteensä kuuluviin. Ihmiset ajattelee omaa tai muiden työtä, niin ne ovat sitoutuneempia siihen omaan työhönsä ja ylpeempiä siitä mitä ne ite tekee.”

Kahdeksas kysymys liittyi luomani mallin suositteluun muille toimipaikoilla. Kaikki ryhmävastaavat suosittelisivat mallia muillekin toimipaikoille. Päällimmäisenä syynä ryhmävastaavat mainitsivat yhdessä tekemisen, ryhmähengen ja positiivisuuden tunteen. Myös koko henkilöstön osallistaminen ideointiin nostettiin esille.

"Loistavia ideoita syntyy silloin, kun ihmiset alkavat ajattelevaan ja saavat rauhassa miettiä noita asioita. Ei tuollasia ideoita synny hetkessä, jos ihmiset eivät rupee ajattelevaan sitä työn tekemistä tai muutosta. Ei sellasia loistoideoita vaan tule ihan noin vaan."

Suurimmaksi osin ryhmävastaavat olivat sitä mieltä, että alkuun malli tuntui vähän hankalalta, mutta lopulta kyse olikin yksinkertaisesta tavasta toimia.

"Helpottanut rutiinin kautta. Kaikki uusi tuntuu aina vaikeelta ja hankalalta."

"Aika yksinkertainen tämä malli on, että voisihan tämän muutkin ottaa käyttöön. Ei tässä mitään vaikeaa ole."

"Aika helppoa tämä on loppuenlopuksi ollut, kun on päässyt tähän hommaan sisään."

Vaikka ryhmävastaavat suosittelivatkin mallia muille kokeiltavaksi, he mainitsivat myös asioita, joita tulisi ottaa huomioon, jos joku haluaisi luomaani muutosjohtamisen mallia kokeilla.

"Esimies, ryhmävastaavat ja henkilöstä pitää olla mukana. Jos esimies on tätä vastaan, niin ei se voi onnistua muidenkaan osalta. Kaikkien pitäisi haluta kehittää sitä työtä."

"Aika paljon pitäisi kyllä muille avata tätä mistä tässä on kyse, jos haluaa tätä kokeilla. Voisi olla ehkä hyvä tulla vaikka meille tutustumaan tähän hommaan, ja siitä aloittaa oman etenemisen."

"Jos joku toinen ottaisi tämän käyttöön, niin se on aika riippuvainen esimiehestä. Esimiehen pitää olla sellainen, että se uskaltaa antaa toisten toimia ja olla puuttumatta liikaa. Antaa myös valtaa toisille ihmisille, koska se on sen esimiehen vallasta pois, kun antaa muiden tehdä. Esimiehen ymmärryksestä aika paljon on kiinni, että tajuaa tämän homman hyödyt."

Haastattelun loppuksi halusin antaa ryhmävastaaville vielä mahdollisuuden kertoa jotain muuta, mitä heillä oli matkan varrella jäänyt mieleen. Kommentteja ryhmävastaavilta tuli

laajasti ja yhtäläisyyksiä ei tässä kohdassa löytynyt. Osittain nousi samoja asioita esille, kuin aiemmissa kysymyksissä. Ajanpuutteesta kertoi kaksi haastateltavaa. Kiteytetysti he olivat sitä mieltä, että kokeilun aikana kiire on häirinnyt omaa keskittymistä uuden mallin harjoitteluun siltä osin, että he olisivat omasta mielestään voineet tehdä parempaakin työtä, jos olisivat ehtineet perehtyä aiheeseen syvällisemmin. Kokeilun aloituksen ja opinnäytetyön rajauksen mukaisen päättymisen välistä eroa pohtivat kaksi henkilöä. Molemmilla oli samansuuntaiset ajatuksen. Alku oli vaikea, mutta loppua kohden alkoi asiat edetä reippaasti ja tekeminen tuntui mukavammalta. Myös se kävi ilmi, että aiemmin tunnistettuja ongelmia oli nyt pohdittu tarkemmin. Osa oli ymmärtänyt paremmin ongelmien syitä, vakavuutta ja seurauksia. Kommenttiensa loppuun moni kuitenkin otti hyvin positiivisen asenteen.

”Välillä myös huomannut, että joitain asioita olisi voinut tehdä matkan varrella toisinkin, niin olisi tullut parempi lopputulos.”

”Porukka on ehkä myös määrätyllä tavalla tullut yhtenäisemmäksi. Sellasia vastakkain asetteluja ei ole viime aikoina näkynyt.”

”Virallisen kehitysryhmän kanssa tietysti harjoitellaan lisää ja mennään kohti parempaa huomista.”

”Kokonaisuudessaan tämä on ollut hyvä juttu. Esim tänään kysyin ryhmäläisiltä haluaako kaikki jatkaa tämän tekemistä ja kaikki olivat mukana jatkamassa. Tästä on tullut paljon hyvää mieltä ja onnistumisen iloa.”

Vapaissa kommentteissa yksi vastaajista myös nosti esille pienryhmien käyttämisen esimerkiksi viikkopalavereissa. Tällöin todennäköisesti henkilöstökin kommentoisi aihetta enemmän, kuin yhdessä isossa ryhmässä.

6.2.1 Analyysi ja yhteenveto

Kokonaisuudessaan ryhmävastaavien haastattelut kertoivat vastaavaa tarinaa, kuin heille teetetyt monivalintakyselytkin. Haastattelut tukevat monivalintakyselyiden kautta saamiani tietoja. Ryhmävastaavat kokevat, että uuden mallin mukainen toiminta, jossa koko henkilöstö pääsee osallistumaan toiminnan kehittämiseen ja ilmaisemaan

mielipiteensä, on kehittänyt ryhmähenkeä ja yhteenkuuluvuuden tunnetta toimipaikassamme. Suurin osa työntekijöistä on innokkaasti mukana muutosten suunnittelussa ja toteutuksessa. Ihmiset huomioivat toisensa paremmin, keskustelua työtavoista ja ongelmista on syntynyt entistä enemmän ja se on avoimempaa. Kehityskohteiden kautta henkilöstö on oppinut toimipaikassa tehtävien työvaiheiden sisältöä entistä laajemmin ja ymmärtävät näin ollen toimintaa kokonaisuutena entistä laajemmin.

Omaan työhönsä ryhmävastaavat kuvailivat mallin vaikuttaneen siten, että tuntuisi olevan vähemmän töitä itsellä ja paremmin aikaa nykyisille tehtäville. Tämä johtuu siitä, että moni mainitsi oppineensa delegoimaan tehtäviään muulle henkilöstölle, joka on selkeä osoitus luottamuksen kasvamisesta.

Mittaaminen ja kokeileminen koettiin erittäin tärkeänä asiana. Niiden avulla ryhmävastaavat kertoivat pystyvänsä todentamaan mitkä asiat toimivat ja mitkä eivät. He kertoivat, että ei tarvitse enää perustella asioita mielipiteillä, vaan voidaan näyttää asioita todeksi faktoilla. Mittareista opittiin ja niitä opittiin myös ymmärtämään paremmin pienryhmissä. Onnistumisen tai epäonnistumisen todentaminen faktoilla nousi yhdeksi tärkeimmistä asioista ryhmävastaavien keskuudessa.

Kahdenkeskiset coaching tapaamiset todettiin lopulta hyödyllisiksi. Ryhmävastaavien loppukyselyssä arvio oli sama. Haastatteluista selvisi, että ne eivät olleet alusta saakka mieluista kokemus. Alkuun koettiin ihmetystä valmennus-katan kysymyskortin toistamisesta kahdesti viikossa. Toistaminen ja jatkuva asioiden kaivaminen tuntuivat alussa ryhmävastaavista rasittavilta. Loppua kohden keskustelut alkoivat tuntua heidän mielestään merkityksellisiltä, koska he alkoivat huomata siitä olevan hyötyä heille itselleen ja ryhmän johtamiselle. Hyödyt keskittyivät pääosin siihen, että ryhmävastaavat tunsivat pääsevän kehityshankkeissaan eteenpäin keskustelujen avulla. Myös ongelmista ja eteen tulleista vaikeuksista oli helppo keskustella tapaamisissa. Asioiden kertaaminen koettiin myös hyödylliseksi oman oppimisen kannalta. Ryhmän kanssa tehdyt asiat kerrattiin tapaamisissa, joka antoi ryhmää vetävälle ryhmävastaavalle hyvän mahdollisuuden huomata mitä olisi voinut tehdä toisin. Valmennus-katan yksi kysymys keskittyy oppimiseen. Se nähtiin hyväksi, koska omaa tai ryhmän oppimista ei kuulemma muuten tule koskaan ajatelleeksi. Kysymykset kuitenkin pakottivat ajattelemaan omaa oppimistaan, jonka kautta pystyi huomata oppineensa uutta.

Ryhmävastaavat kokivat muuttaneensa toimintatapojaan erityisesti siltä osin, että he olivat oppineet jakamaan töitään aiempaan paremmin muille ja luottamaan siihen, että asiat tulee tehtyä, vaikka ei itse niitä tekisikään. Myös valmentava johtaminen näkyi haastatteluissa. Kyseleminen nousi esille kaikissa haastatteluissa. Ryhmävastaavat olivat oppineet kysymään ohjaavia kysymyksiä henkilöstöltä. Osalla oli kertoa myös esimerkkejä, jotka olivat selkeästi jääneet hyvin mieleen onnistumisina. Valmentava johtaminen nähtiin tosin myös vaikeana. Ohjaavien kysymysten kysyminen tuotti edelleen vaikeuksia kaikille. Tämän asian näen itse tärkeimpänä kehityskohteenamme jatkoa ajatellen. Vaikka nyt olemme vain raapaisseet valmentavan johtamisen pintaa ryhmävastaavien kanssa, olemme saaneet siitä paljon hyviä kokemuksia. Kun kehitymme uudessa tavassa johtaa, uskon että saamme huomattavia hyötyjä valmentavasta johtamisesta tulevaisuudessa. Keskeisinä oppeina nousi myös esille kuunteleminen ja palautteen antaminen, varsinkin positiivisen palautteen antaminen. Kuuntelemisen kuvailtiin olevan tärkeää siksi, että sillä tavoin voi osaltaan osallistaa henkilöstöä. Oli myös opittu, että kuunnellaan muidenkin mielipiteitä, koska itse ei voi aina olla oikeassa. Kuunteleminen ja henkilöstön huomioiminen koettiin tärkeäksi.

Ryhmävastaavat olivat haastatteluiden perusteella yksimielisiä siitä, että onnistumme jatkossa johtamaan muutoksia aiempaa paremmin. Tätä perusteltiin koko henkilöstön osallistamisella ja vaikutusmahdollisuuksilla. Myös ideoinnin tärkeys tuotiin esille. Hyviä ideoita syntyy helpommin, kun suuri joukko on mukana miettimässä ratkaisuja.

Kokeilemaamme muutosjohtamisen mallia ryhmävastaavat suosittelivat muille toimipaikoille, mutta tietyin varauksin. Malli nähtiin aluksi vaikeana, mutta ymmärryksen jälkeen yksinkertaisena. Mikäli luomaani mallia otettaisiin käyttöön jossakin toisessa toimipaikassa tulisi siihen saada perehdytys. Ryhmävastaavat mainitsivat myös, että lähiesimiehen tulee olla innostunut uudesta muutosjohtamisen mallista, jotta se voisi toimia. He myös kertoivat, että esimiehen tulee ymmärtää mallin hyödyt ja sitoutua sen rutiineihin, jotta edellytykset onnistumiselle olisi olemassa. Pelkästään lähiesimiehen sitoutuminen malliin ei ryhmävastaavien mielestä kuitenkaan riitä. Esimiehen tulee saada mukaan ryhmävastaavat ja henkilöstö. Alkukankeuden jälkeen malli oli ryhmävastaavien mielestä melko yksinkertainen.

Haastatteluissa tuotiin myös ilmi ajanpuute. Eniten ajanpuute näkyi siinä, miten hyvin ryhmävastaavat olivat itse ehtineet perehtyä uuden mallin mukaiseen toimintaan. Ajanpuute ja henkilöstön vähyys kokeilun aikana tuottivat ongelmia, mutta kehitystyö ei

silti pysähtynyt. Kehitystyö eteni pienin askelin eteenpäin, vaikka osa ryhmien tapaamisista jouduttiin peruuttamaan, jotta normaaleihin työasioihin riittäisi aika paremmin. Ryhmävastaavat kertoivat haastatteluissa myös, että kehitystä olisi saatu aikaan enemmän, jos aikaa olisi ollut paremmin tarjolla. Pohdimme ryhmävastaavien kanssa vapaissa keskusteluissa sitä, miten paljon aikaa pitäisi olla, jotta sitä olisi tarpeeksi. Päädyimme siihen, että jos kehitystä voi saada aikaan tällaisena ajankohtana mikä vallitsi uuden muutosjohtamisen mallin kokeilun aikana, voi sitä saada aikaan milloin vain. Kehitystyön tulee vain olla organisoitua ja johdettua toimintaa, jotta se etenee ongelmista ja ajanpuutteesta huolimatta. Kun aikaa on vähän, sitä käytetään vähän. Kehitystyö etenee, vaikka aikaa ei käytettäisi siihen paljon. Suurin osa kehitystyöhön käytetystä ajasta tapahtuu tapaamisten ulkopuolella ihmisten ajatuksissa. Tapaamisissa vain kootaan ajatukset ja mielipiteet ja sovitaan, miten edetään.

Ryhmävastaavat ylittivät kaikki odotukseni ryhmien johtamisessa. Ennen kokeilun aloitusta oletin, että ryhmät pääsevät ajatuksen tasolla miettimään muutoksia, mutta juuri mitään konkreettista en odottanut näkeväni. Lopputulos konkreettisten muutosten osalta oli mykistävä. Kaikki viisi ryhmää saivat aikaan huomattavasti konkreettisia muutoksia kehityskohteisiinsa. Ryhmävastaavat lähtivät mukaan kokeiluun avoimin mielin ja rohkeasti, vaikka aihe oli meille kaikille uusi ja tuntematon.

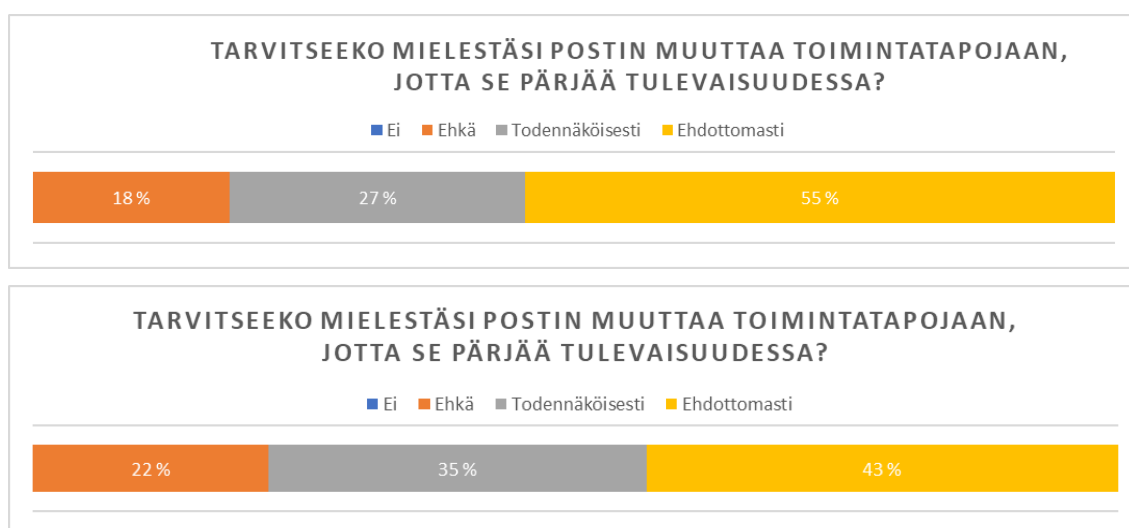
6.3 Henkilöstön tutkimustulokset

Henkilöstön monivalintakysely toteutettiin ennen käytännön osuuden aloitusta ja sen päätteeksi samoin kuin ryhmävastaaville. Henkilöstön monivalintakyselyt olivat sisällöltään osittain vastaavat kuin ryhmävastaavilla. Alku- ja loppukyselyt eivät olleet henkilöstöllekään täysin identtisiä. Kuten mainitsin esitellessäni ryhmävastaavien tutkimustuloksia, huomasin kokeilun edetessä, että alkukyselyn kaikki kysymykset eivät olleet merkityksellisiä opinnäytetyöni onnistumisen kannalta. Tästä syystä kyselyt eivät ole täysin identtisiä. Osa loppukyselyn kysymyksistä on muotoiltu siten, että saan henkilöstön mielipiteen kokeilun ajalta ja pystyn täten vertailemaan nykytilan ja kokeilun aikaisia mielipiteitä keskenään. Tällä tavoin pystyn todentamaan, onko uusi muutosjohtamisen malli henkilöstön mielestä parempi tapa johtaa muutoksia, kuin aiempi käytäntö.

Henkilöstön alkukyselyyn vastasi 22 työntekijää. Vastausprosentti oli 73%. Loppukyselyyn vastasi 23 työntekijää. Vastausprosentti oli 79,3%. Kyselyt toteutettiin

paperisena, koska uskoin saavani siten paremman vastausprosentin kyselyihin, kuin digitaalisen kyselyn kautta. Vastausprosentit ovat mielestäni riittävän korkeat siihen, että voin todeta kyselyiden tulosten kuvaavan kattavasti toimipaikkani henkilöstön mielipidettä uudesta muutosjohtamisen mallista.

Esittelen tulokset vastaavalla tavalla, kuin ryhmävastaavien osalta. Alla olevat kuvioparit sisältävät alku- ja loppukyselyn vastaukset. Ylempi kuvio on henkilöstön alkukyselyn tulos ja alempi loppukyselyn tulos. Yksittäiset kuviot kertovat sen, että vertailtavissa olevaa kysymystä ei löytynyt alkukyselyistä. Yksittäiset kuviot ovat aina henkilöstön loppukyselyn tuloksia.



Kokeilun aikana henkilöstön mielipiteet eivät juurikaan muuttunut sen suhteen, miten he kokevat Postin tarpeen muuttua. Uskon, että tarve muuttua ymmärretään paremmin vasta pidemmän ajan kuluttua. Suurin osa henkilöstöstä on tosin sitä mieltä, että Postin tulisi ehdottomasti muuttaa toimintatapojaan, jotta se pärjäisi tulevaisuudessa. Tarpeen ymmärtäminen murtaa jään muutoksen tieltä, joten muutosten tekeminen tässä ympäristössä pitäisi onnistua oikein tehtynä melko hyvin, koska henkilöstö ymmärtää tarpeen muutokselle. En kuitenkaan voi tehdä johtopäätöstä tuloksen perusteella, että luomani muutosjohtamisen malli olisi vaikuttanut henkilöstön mielipiteeseen muutoksen tarpeellisuudesta.

YMMÄRRÄTKÖ MIKSI POSTIN ON MUUTETTAVA TOIMINTATAPOJAAN NOPEASTI?

■ En ■ Melko huonosti ■ Melko hyvin ■ Ymmärrän täysin



YMMÄRRÄTKÖ MIKSI POSTIN ON MUUTETTAVA TOIMINTATAPOJAAN NOPEASTI?

■ En ■ Melko huonosti ■ Melko hyvin ■ Ymmärrän täysin



Ymmärrys nopeaa toimintatapojen muuttamista kohtaan ei muuttunut kokeilun aikana merkittävästi. Ymmärrys tulosten perusteella laski, koska positiivisinta vaihtoehtoa vastasi aiempaa harvempi osuus henkilöstöstä. Tulokset eroavat toisistaan sen verran vähän, että johtopäätöksiä ei mielestäni kannata tulosten muutoksesta tehdä. Voidaan kuitenkin todeta, että ymmärrys nopeaa muutostarvetta kohtaan on melko hyvällä tasolla. Loppukyselyssä yhteensä 30% henkilöstä ei ymmärtänyt tarvetta nopealle muutokselle ollenkaan tai melko huonosti, joten kehitettävää viestinnässä vielä on, jotta ymmärrys kasvaisi.

MITEN SUHTAUDUT MUUTOKSIIN TYÖELÄMÄSSÄ?

■ Negatiivisesti ■ Melko negatiivisesti ■ Melko positiivisesti ■ Positiivisesti



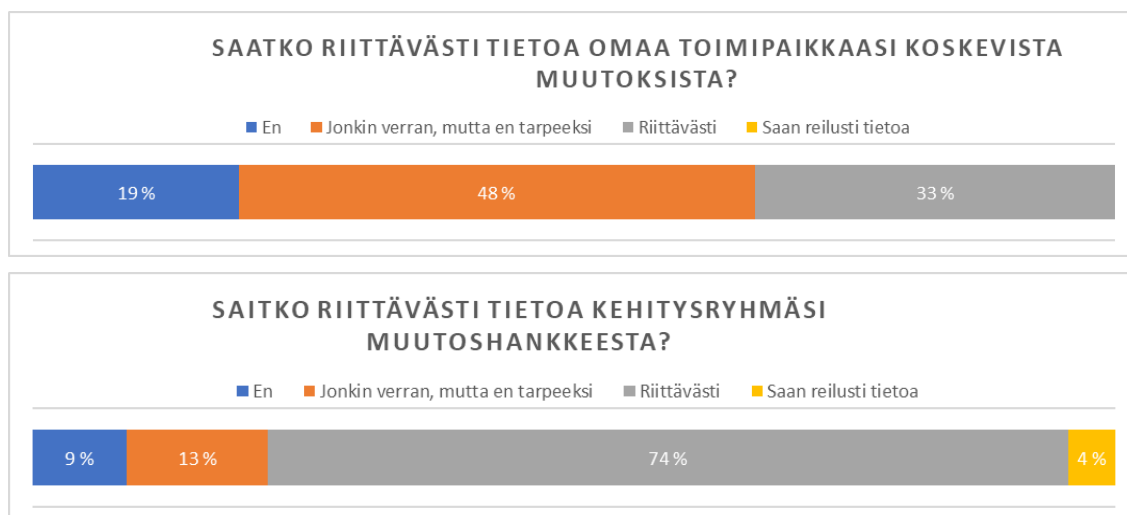
MITEN SUHTAUDUIT MUUTOKSIIN, JOITA KEHITYSRYHMÄSI TEKI?

■ Negatiivisesti ■ Melko negatiivisesti ■ Melko positiivisesti ■ Positiivisesti



Kehitysryhmissä tehtäviin muutoksiin henkilöstö suhtautuu huomattavasti positiivisemmin, kuin muutoksiin yleisesti. Kehitysryhmissä henkilöstön mielipiteet ja ideat pääsevät esille ja he pystyvät aidosti vaikuttamaan muutokseen. Kehitysryhmät vaikuttavat positiivisesti henkilöstön suhtautumiseen muutosta kohtaan, joka osaltaan

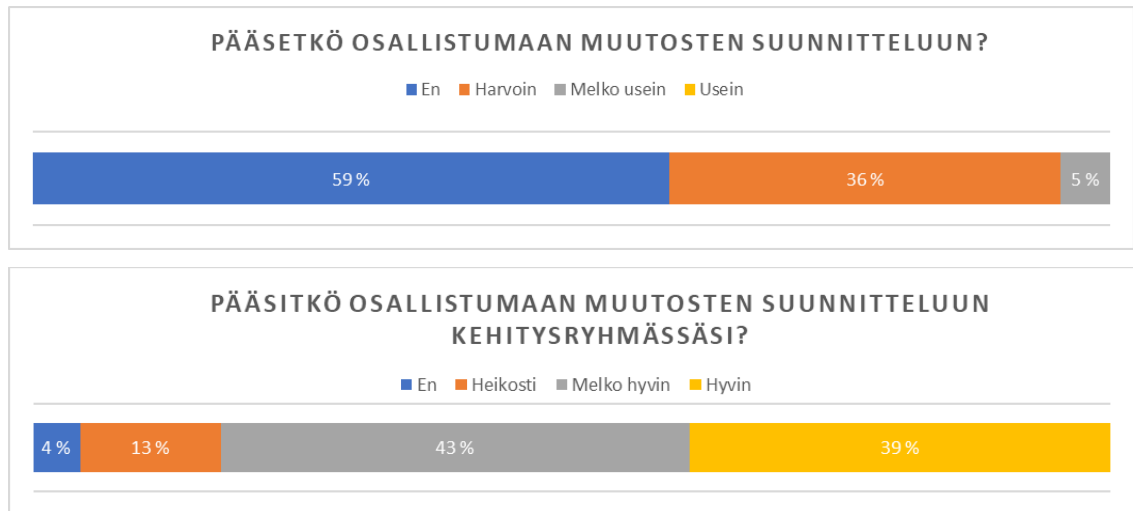
nostaa lähiesimiehen mahdollisuuksia onnistua muutoksen johtamisessa aiempaa paremmin.



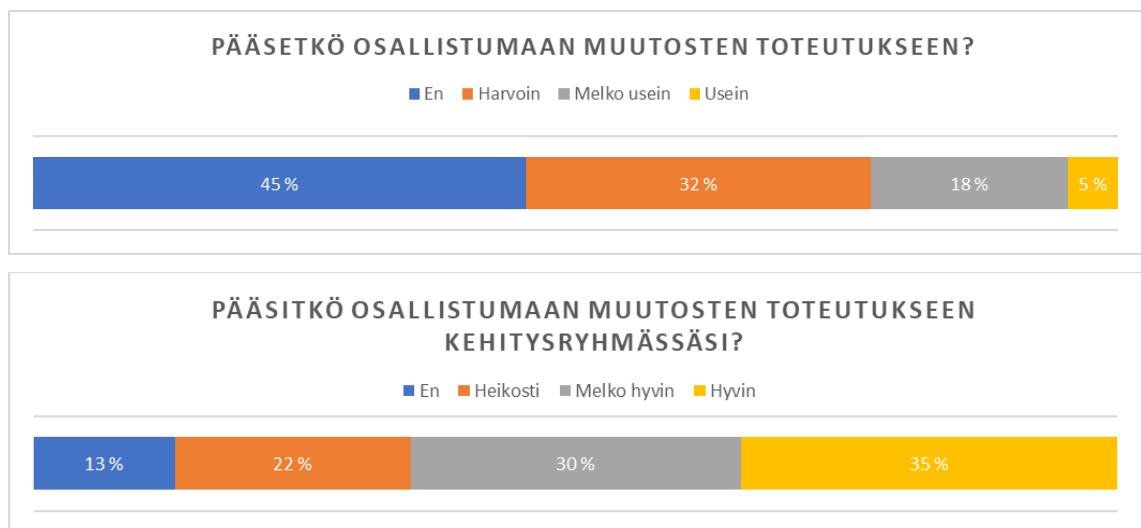
Muutosviestinnän tärkeys nostetaan usein esille, kun puhutaan muutosjohtamisesta. Tutkimustulosten perusteella tiedonkulku parani uuden muutosjohtamisen mallin ansiosta henkilöstön suuntaan merkittävästi. Kehitysryhmissä tieto kulki henkilöstölle tehokkaammin tai sitten se sisäistettiin paremmin pienemmissä ryhmissä. Oli syy tiedon riittävyyteen mikä tahansa, tulokset osoittavat selkeästi, että uusi muutosjohtamisen malli paransi tiedonkulkua henkilöstön suuntaan.



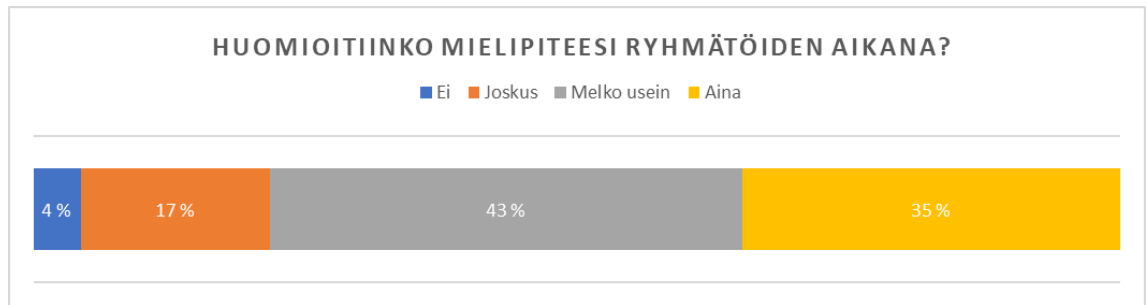
Myös kehityshankkeiden tavoitteet olivat henkilöstöllä hyvin tiedossa. Tuloksissa näkyy osittain se, miten vaikeaa koko henkilöstön osallistaminen pienryhmätoimintaan aidosti on. Osa henkilöstöstä jäi poissaolojen tai aikataulutuksen vuoksi kehitysryhmien ulkopuolelle, kuten ryhmävastaavat haastatteluissa totesivat. Tästä syystä uskon, että myös kehityshankkeiden tavoite oli osalle epäselvä.



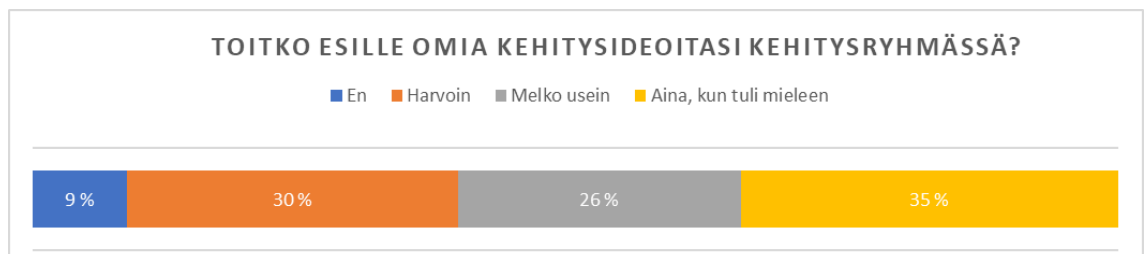
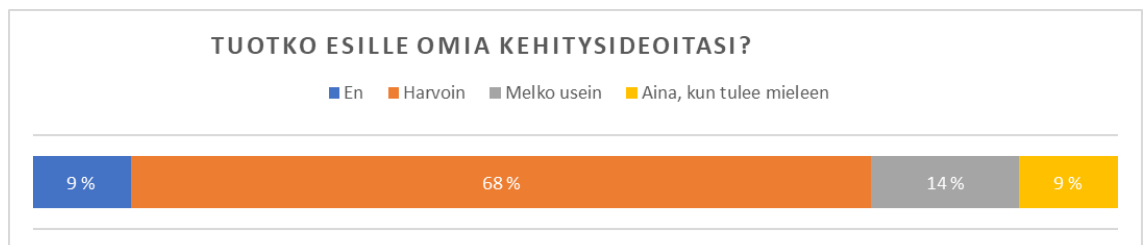
Henkilöstön osallistaminen muutoksen suunnitteluun onnistui uuden muutosjohtamisen mallin ansiosta erinomaisesti.



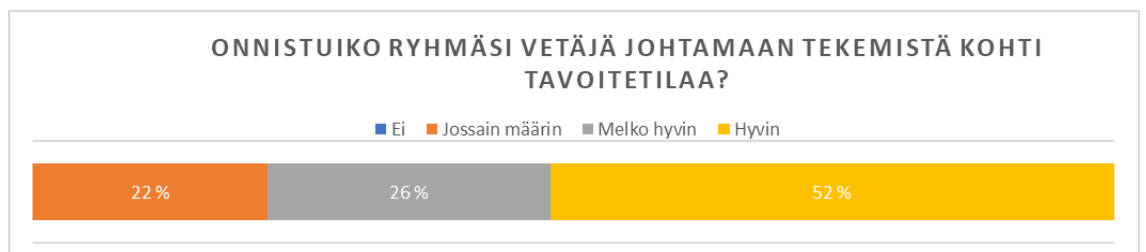
Myös muutosten toteutukseen henkilöstö koki pääsevänsä osallistumaan huomattavasti aiempaa enemmän.



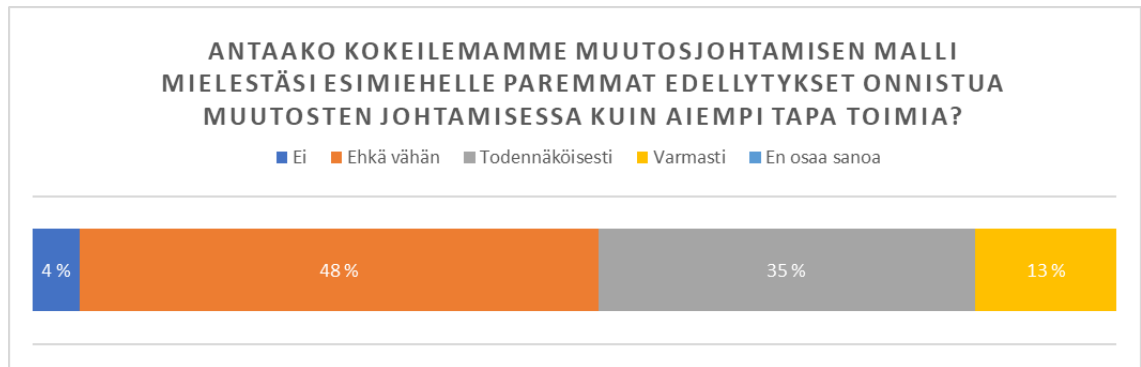
Henkilöstön mielipiteet pääsivät kehitysryhmissä tulosten perusteella hyvin esille.



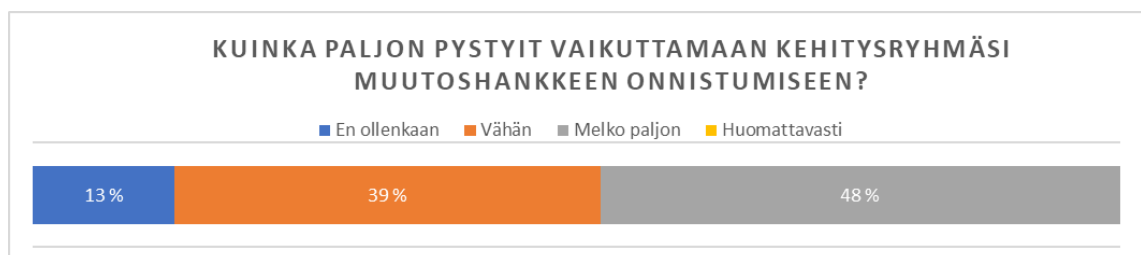
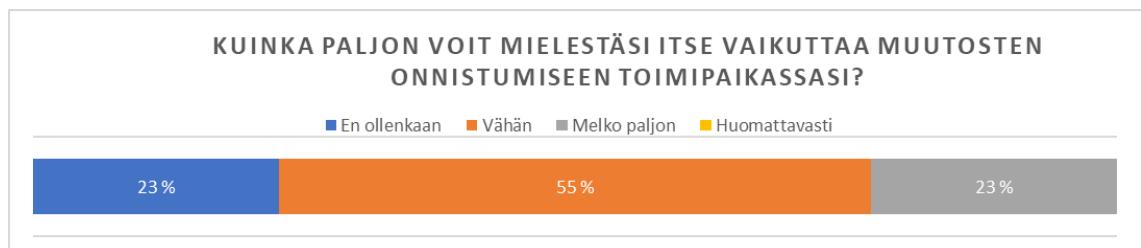
Toiminnan kehittämisessä ideoinnin merkitys on suuri. Hyvillä ideoilla löydetään ratkaisuja ongelmiin. Kehitysryhmien ansiosta henkilöstö toi huomattavasti enemmän omia kehitysideoitaan esille kuin aiemmin.



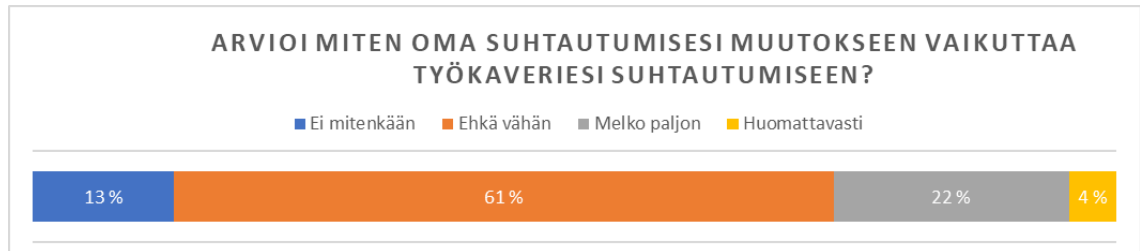
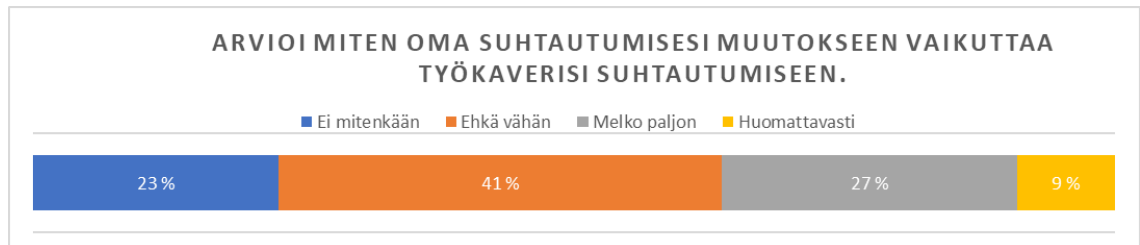
Henkilöstö arvioi ryhmävastaavien onnistuneen kehitysryhmien johtamisessa hyvin. Vaikka ryhmävastaavat kertoivatkin haastatteluissa kokeilun alun tuntuneen vaikealta ja helpottaneen loppua kohden, henkilöstö on vahvasti sitä mieltä, että ryhmävastaavat onnistuivat johtamaan ryhmiään onnistuneesti kohti tavoitetilaa.



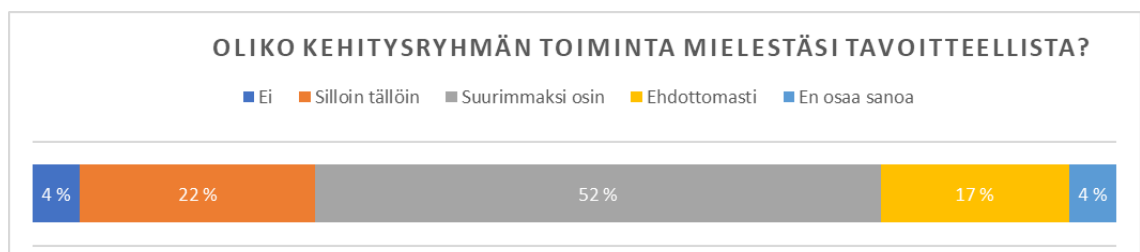
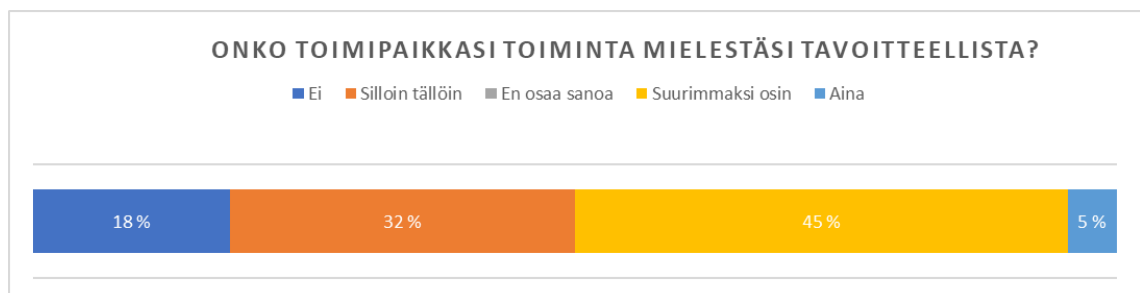
48% henkilöstöstä kokee, että uusi muutosjohtamisen malli antaa esimiehelle todennäköisesti tai varmasti paremmat mahdollisuudet onnistua muutosten johtamisessa kuin aiempi tapa toimia. Toiset 48% kokevat, että esimies voi onnistua ehkä vähän paremmin kuin aiemmin. Vain 4% on sitä mieltä, että esimiehen mahdollisuudet onnistua uuden muutosjohtamisen mallin ansiosta eivät ole kasvaneet.



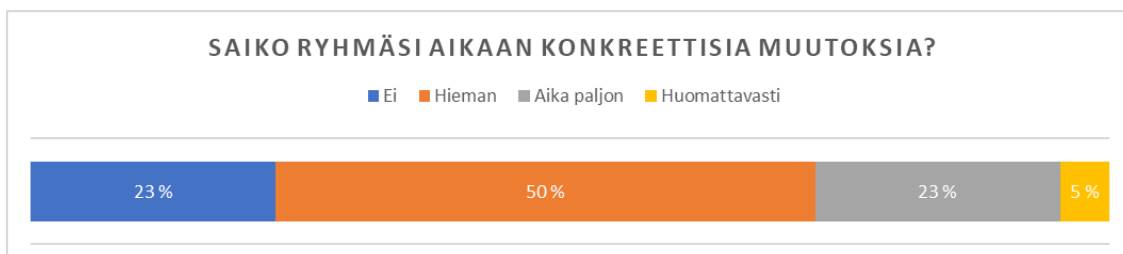
Henkilöstö koki myös pystyvänsä vaikuttamaan muutoksen onnistumiseen selkeästi aiempaa paremmin.



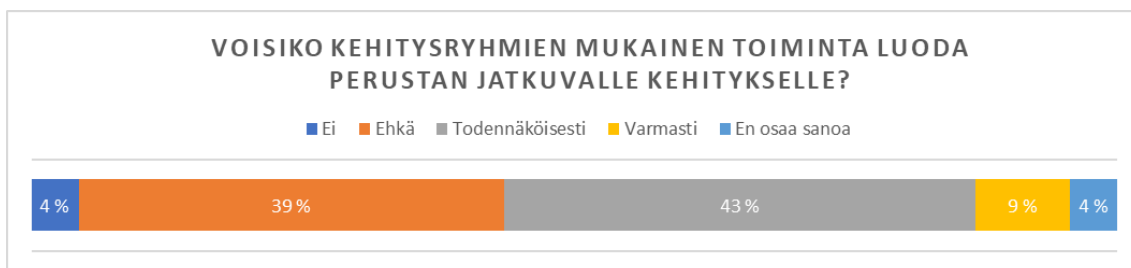
Henkilöstön mielipide siitä, miten paljon heidän henkilökohtainen suhtautuminen muutosta kohtaan vaikuttaa työkaverien suhtautumiseen ei muuttunut paljon. Positiivista muutosta on huomattavissa siltä osin, että entistä harvempi kokee, että omalla suhtautumisella ei ole minkäänlaista vaikutusta työkaverin suhtautumiseen. Vahvoja johtopäätöksi tulosten osalta ei mielestäni pysty tekemään.



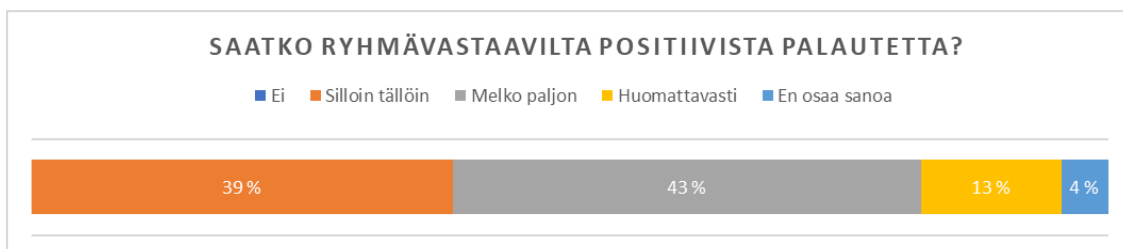
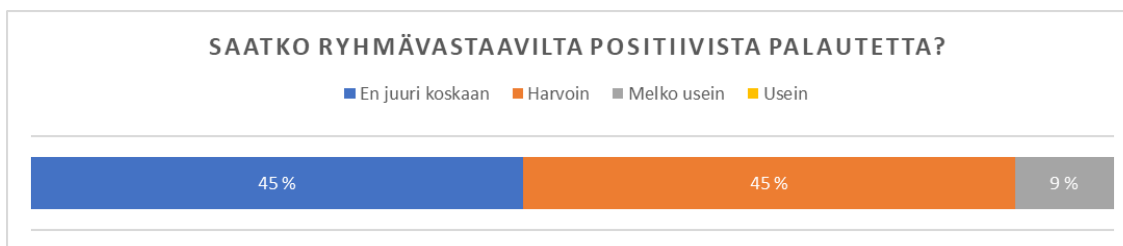
Kehityssryhmien toimintaa henkilöstö piti tavoitteellisempänä kuin toimipaikan yleistä toimintaa. Tämä näkyi osittain myös siinä, että suurin osa henkilöstöstä tiesi oman kehityshankkeensa tavoitteen.



Kehitysryhmien koettiin saaneen kokeilun aikana aikaiseksi jonkin verran konkreettisia muutoksia.

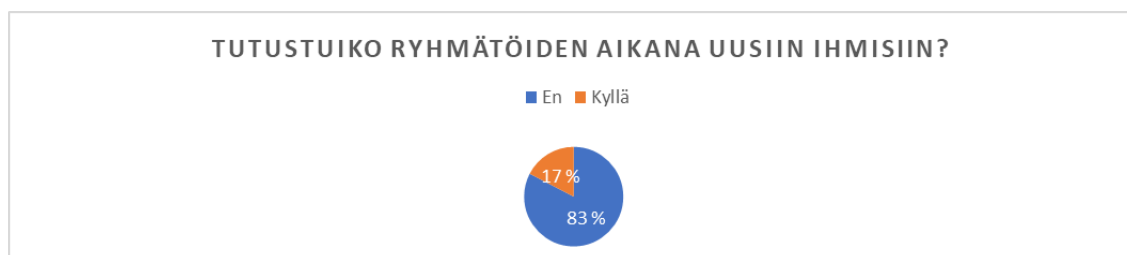


Henkilöstön mielestä kehitysryhmien toiminta voisi luoda perustan jatkuvalle kehitykselle.

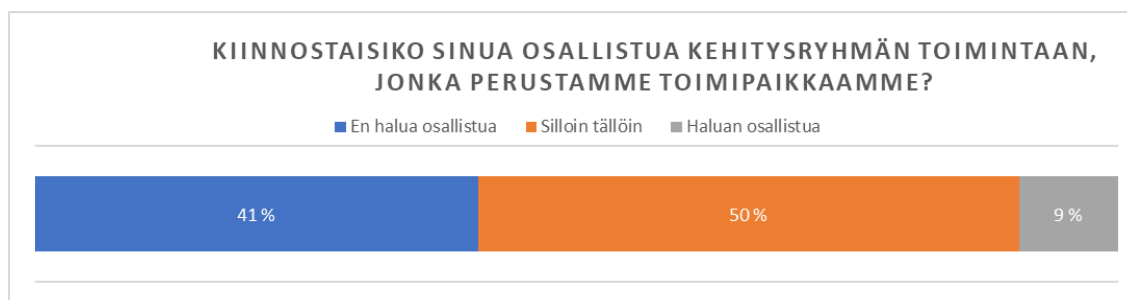


Positiivista palautetta henkilöstö koki saavansa ryhmävastaavalta merkittävästi aiempaa enemmän. Coaching tapaamiset oli omasta mielestäni hyvä tapa antaa positiivista tai rakentavaa palautetta ryhmävastaaville. Tutkimustulosten perusteella kehitysryhmätoiminta on myös hyvä alusta positiivisen palautteen antamiselle henkilöstön suuntaan. Toinen asia, joka on saattanut vaikuttaa mielipiteen nousuun, oli se, että ryhmävastaavat huomasivat alkukyselystä, että he eivät ilmeisesti anna

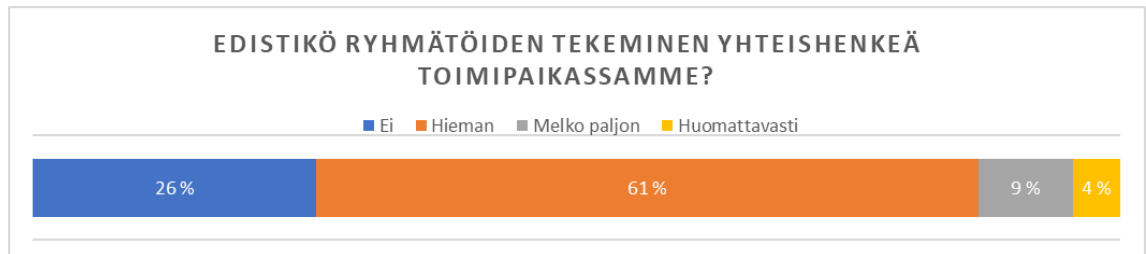
positiivista palautetta juuri koskaan. Osittain parannukseen on näin ollen voinut vaikuttaa alkukyselyn tuloksista oppiminen ja oman toiminnan muuttaminen niiden perusteelta.



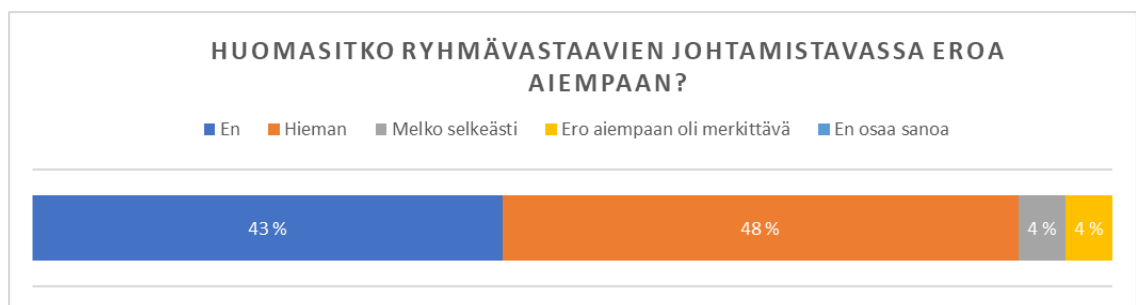
Olimme jo pidemmän aikaa aistineet ryhmävastaavien kanssa, että toimipaikan henkilöstö ei yli vuoden yhdessäolosta huolimatta vielääkään tunne kokonaisuudessaan toisiaan. Oletuksemme osui osittain oikeaan, koska 17% henkilöstöstä tutustui uusiin ihmisiin viiden viikon kokeilun aikana. Tulos ei ole merkittävän suuri, mutta kuvaa sitä, että suurehkossa toimipaikassa, joka koostuu yhdistetyistä, aiemmin erillisistä toimipaikoista ei tunneta edes kaikkia työkavereita. Tutkimustulos ei ole merkittävä opinnäytetyön onnistumisen kannalta, mutta mielenkiintoinen toimipaikan toiminnan kannalta.



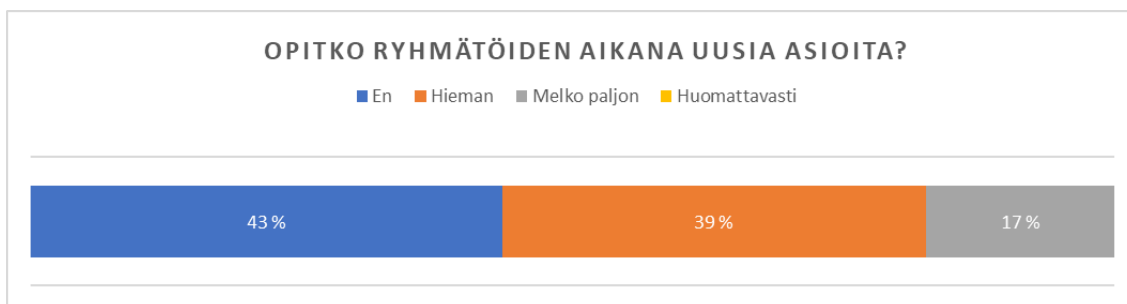
Kiinnostus kehitysryhmätoimintaan on kokeilun aikana noussut hieman henkilöstön keskuudessa. Entistä useampia on halukas osallistumaan kehitysryhmätoimintaan.



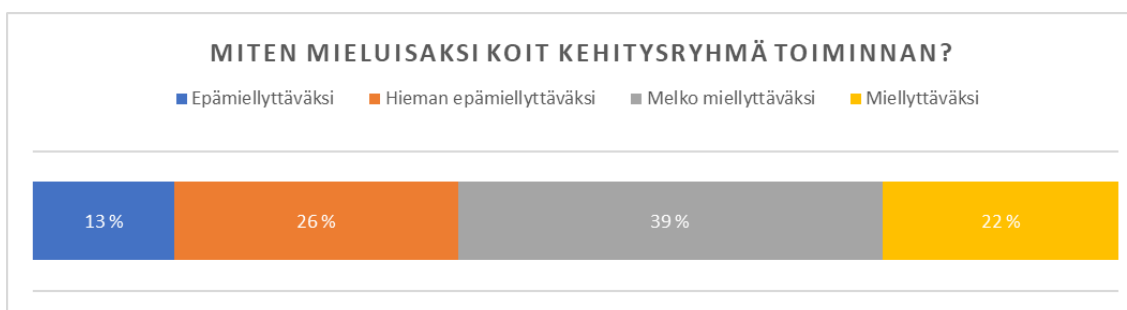
Henkilöstö koki, että ryhmissä tehty kehitystyö edisti hieman yhteishenkeä. Tulos on hyvä ja uskon, että pidemmällä aikavälillä yhteishenki edelleen kasvaa ryhmätyöskentelyn ansiosta.



Koska ryhmävastaavat johtivat kehitysryhmiä ja harjoittelivat samalla valmentavaa johtamistyyliä, olin kiinnostunut siitä, huomaako henkilöstö ryhmävastaavien johtamistavassa muutosta. Yli puolet vastaajista olivat huomanneet muutosta hieman tai enemmän. Tulos kuvastaa hyvin sitä, että ryhmävastaavatkin kokivat valmentavan johtamisen minun lisäksi melko vaikeaksi toteuttaa käytännössä. Avoimien kysymyksien esittäminen vaatii tietoista harjoittelua pidemmän aikaa. Tulokset ovat kuitenkin kannustavat ja osoittavat, että ryhmävastaavat ovat päässeet alulle valmentavan johtamisen harjoittelussa. Jatkokehityksen kannalta ryhmävastaavien ja minun osalta valmentavan johtamistyylin harjoittelu on yksi tärkeimpiä osa-alueita, joihin meidän tulee keskittyä.



Uuden oppiminen tapahtuu ajattelun kautta. 57% henkilöstö koki oppineensa kokeilun aikana pääosin hieman ja osittain melko paljon uutta. Se mitä uutta henkilöstö koki oppineensa jää arvoitukseksi. Uuden oppiminen osoittaa, että henkilöstö on ajatellut asioita tai päässyt tutustumaan aiemmin tuntemattomiin työvaiheisiin. Tieto toiminnasta on kasvanut henkilöstön keskuudessa ja tulee varmasti kasvamaan lisää jatkossa, kun kehitysryhmä toimintaa jatketaan. Johtopäätöksen voidaan todeta, että uusi muutosjohtamisen malli edistää oppimista henkilöstönkin keskuudessa.



Suurin osa henkilöstöstä koki kehitysryhmä toiminnan melko miellyttäväksi tai miellyttäväksi. 39% henkilöstöstä koki toiminnan kuitenkin enemmän tai vähemmän epämiellyttäväksi, joten kehitettävää selkeästi on olemassa. Minun tulee käydä keskustelua henkilöstön kanssa siitä, mikä aiheutti epämiellyttävyyden tunnetta, jotta pystymme parantamaan kehitysryhmien toimintaa. Miellyttävyyden tunne on tärkeää, koska silloin henkilöstö todennäköisesti osallistuu kehittämiseen aktiivisemmin.

6.4 Henkilöstön kommentit esitysten perusteella

Pyysin kehitysryhmiä sisällyttämään esityksiinsä kokemiaan hyviä ja huonoja puolia, ongelmia ja opittuja asioita kokeilun ajalta.

Hyvinä asioina koettiin:

- Epäkohtiin puuttuminen
- Ryhmähengen lisääntyminen
- Omatoimisuuden lisääntyminen
- Vaikuttaminen
- Kehitysryhmissä syntyneet sivutuotteet ja ideat
- Ryhmätyöskentely
- Itsestään selvyyksien tunnistaminen
- Virheiden kautta oppiminen
- Mielipiteen esille tuomisen helppous
- Uuden oppiminen
- Eri työvaiheiden parempi ymmärtäminen
- Yhteistyön sujuminen

Huonoina puolina mainittiin seuraavia asioita:

- Jos ei tuntenut kehityskohdetta entuudestaan oli vaikeampi päästä mukaan kommentoimaan ja ideoimaan
- Poissaolojen määrä kokeilun aikana
- Aikataulujen sopiminen ryhmien sisällä
- Ajan puute
- Kaikissa ryhmissä ei ollut riittävästi asiantuntemusta kehityskohteesta
- Perehtyminen aiheeseen vaikeaa, koska aikaa tuntui olevan liian vähän

Ongelmina koettiin seuraavat asiat:

- Turhautumisen tunne, kun tunnistettiin ongelmia, jotka vaikuttivat omaan kehityskohteeseen, mutta niihin ei pystytty vaikuttamaan. Ongelma ei ollut toimipaikan sisäisen ongelma.
- Aikatauluttaminen

- Vaikea ajatella uudella tavalla. Asioita pidetään itsestään selvyyksinä.

Opittuja asioita ryhmät mainitsivat seuraavasti:

- Tehokkaampi toimintatapa
- Erilaisia ideoita huomattiin syntyvän
- Laajempi näkökulma syntynyt oman toimipaikan tehtäviin
- Opittu luomaan ohjeita ja koulutusta entistä paremmin
- Uudelle henkilöstölle muita tärkeämpää opastaa asiat tarkasti
- Tunnistettu itsestäänselvyyksiä
- Kuuntelemaan muita
- Toimimaan ryhmässä
- Innovointi ei ole helppoa ja vie aikaa
- Opittu kyseenalaistamaan ja miettimään muita vaihtoehtoja tehdä työvaiheita
- Opittu keskustelemaan työtekemisestä ja työtavoista
- Pyritty ulos ”näin on aina tehty” -asenteesta
- Opittu kysymään apua aiempaa paremmin ulkopuolisilta
- Opittu ymmärtämään toimipaikan eri työvaiheita entistä laajemmin

6.4.1 Analyysi ja yhteenveto

Henkilöstön mielipiteet uutta muutosjohtamisen mallia olivat erittäin positiiviset verrattuna aiempaan tapaan toimia. Kehitysryhmissä tietoa kulkee huomattavasti aiempaa paremmin henkilöstölle asti.

Monivalintakyselyiden tulokset osoittavat, että uusi muutosjohtamisen malli on henkilöstön mielestä huomattavasti parempi tapa johtaa muutosta, kuin aiempi tapa toimia. Henkilöstö sai mielestään riittävästi tietoa kehityskohteestaan ja tiesivät pääosin kehitysryhmän tavoitteen. Muutoksien suunnitteluun ja toteutukseen henkilöstö pääsi tulosten perusteella osallistumaan merkittävästi paremmin kuin aiemmin. He myös kokivat, että heidän mielipiteensä pääsi hyvin esille kehitysryhmissä ja he toivat omia kehitysideoitaan merkittävästi aiempaa enemmän esille. Henkilöstön mielestä ryhmävastaavat onnistuivat johtamaan ryhmiä kohti tavoitetta pääosin hyvin. He saivat ryhmävastaavilta merkittävästi enemmän positiivista palautetta ja olivat huomanneet myös ryhmävastaavien johtamistavassa hieman muutosta. Kehitysryhmien toimintaa pidettiin pääosin tavoitteellisenä ja sen uskottiin luovan perustan jatkuvalla

kehittymiselle. Henkilöstö koki myös, että ryhmätyöskentely edisti yhteishenkeä hieman ja osa oli tutustunut toimipaikan sisällä uusiin ihmisiin, vaikka Lohjan toimipaikan henkilöstö on ollut samoissa tiloissa jo reilusti yli vuoden. Henkilöstö koki myös oppineensa uusia asioita ryhmätöiden aikana. He kokivat oppineensa tuntemaan laajemmin eri työvaiheita, tunnistamaan itsestäänselvyyksiä, ideoimaan, keskustelemaan ja kuuntelemaan, toimimaan ryhmässä ja kyseenalaistamaan nykyisiä tapoja toimia. Suurin osa henkilöstöstä koki kehitysryhmä toiminnan mieluisaksi, mutta melko suuri osa oli myös sitä mieltä, että toiminta oli enemmän tai vähemmän epämiellyttävää. Tästä asiasta tulen keskustelemaan henkilöstön kanssa, jotta pystymme kehittämään toimintaa vielä mieluisampaan suuntaan. Kiinnostus kehitysryhmän jatkotoimintaa kohtaan oli noussut hieman. Loppukyselyssä 30% oli sitä mieltä, että eivät halua osallistua kehitysryhmän toimintaan, kun taas alkukyselyssä haluttomia osallistujia oli 41%. Tästä syystä koen, että kehitysryhmien toiminnasta tulee keskustella vielä toimipaikassa, jotta saamme avattua sitä, miksi niinkin suuri osa koki toiminnan jollain tasolla epämiellyttäväksi.

Yhteenvetona henkilöstön monivalintakyselyiden ja kehitysryhmien esityksistä poimimieni kommenttien perusteella voin todeta, että henkilöstö piti uutta muutosjohtamisen mallia huomattavasti parempana tapana toimia aiempaan verrattuna. He pääsivät osallistumaan, ja sitä kautta vaikuttamaan muutoksien suunnitteluun ja toteutukseen. Voinkin siis todeta, että henkilöstön osalta uusi muutosjohtamisen mallini toimi suunnitellusti.

6.5 Reliabiliteetti ja validiteetti

Tutkimus ei ole toistettavissa sellaisenaan, mutta tutkimustuloksille voisi saada vahvistusta, mikäli luomani malli otettaisiin jossakin toisessa Postin toimipaikassa käyttöön ja muutoksia mitattaisiin samoilla kyselyillä ja mittareilla. Tämä ei kuitenkaan ole mahdollista opinnäytetyön rajauksen puitteissa.

Tutkimustulosten validiteettia sain vahvistettua ryhmävastaavien osalta keräämällä tietoa monivalintakyselyiden ja loppuhaastattelun kautta. Tutkimustulokset vahvistavat toisiaan, joten tutkimus on validi.

7 Yhteenveto, johtopäätökset ja arviointi

7.1 Viitekehyksen soveltuvuus

Viitekehys soveltui käytännön toteutuksen tueksi hyvin. Toteutuksen aikana en joutunut turvautumaan uusiin lähteisiin, jotta työtä saatiin edistettyä. Muutosjohtamisen teorian avulla ymmärsin paremmin, miten tärkeää ihmisten johtaminen muutoksessa on. Tunteiden huomioiminen, kattava viestintä, muutoksen perusteleminen ja henkilöstön aito osallistaminen muutoksen suunnitteluun ja toteutukseen loi perustan suunnittelemalleni mallille. Tiesin entuudestaan, että asioita osaamme kyllä johtaa, mutta ihmisten johtamisessa meillä on huomattavasti parannettavaa. Edellä mainituista syistä johtuen mallini keskittyikin henkilöstön osallistamiseen ja valmentavan johtamistyylin harjoitteluun. Olin päättänyt käyttää parannus- ja valmennus-katoja työni runkona. Kun aloin opiskella tarkemmin niiden käytännön toteutusta, tunsin epävarmuutta valitsemani menetelmän suhteen. Riittävä perehtyminen aiheeseen ja lomakkeiden suomentaminen Rohterin englanninkielisistä versioista kuitenkin riitti siihen, että omaksuin menetelmän käytännössä ja päätin lähteä sitä toteuttamaan. Lopputuloksena päädyin siihen, että parannus- ja valmennus-katat ovat melko yksinkertaisia ja käytäntöön hyvin soveltuvia menetelmiä. Ne sopivat monenlaisiin tarkoituksiin ja ne ovat melko helppoja käyttöönottaa.

Huomasin viitekehystäni tehdessä myös sen, että hieman vanhemmat lähteet muutosjohtamisesta keskittyvät prosessimaiseen tapaan viedä muutosta eteenpäin. Uudemmat lähteet näyttivät käsittelevän enemmän ihmisten tunteita ja niiden käsittelyä muutoksen aikana. Tästä viisastuneena pyrin luomaan mallin, joka sisältäisi tietynlaisen prosessimaisen rakenteen, mutta käytännössä keskittyisi ottamaan ihmiset huomioon ja antamaan heille mahdollisuuden tuoda tuntemuksiaan ja ideoitaan mahdollisimman avoimesti esille. Luomassani mallissa parannus- ja valmennus-katat luovat prosessin, jonka avulla asiat etenevät portaittain kohti tavoitetta. Valmentava johtaminen ja ryhmissä tehtävät kehitystoimenpiteet antavat kaikille mahdollisuuden osallistua, sekä kertoa huolensa ja mielipiteensä käsiteltävästä aiheesta.

7.2 Johtopäätökset

Jatkuvan kehittämisen syklillä toteutettu eteneminen näyttää toimivan käytännössä hyvin. PDSA-sykli ehti pyörähtää jokaisessa kehitysryhmässä ympäri 1-2 kertaa viikon aikana. Sen kautta muutoksia saatiin vietyä jatkuvasti eteenpäin pienin askelin välillä onnistumisen tunnetta koki. Ajanpuutteesta kehitystyötä kohtaan puhuttiin paljon kokeilun aikana henkilöstön kanssa. Suurin osa koki ajanpuutteen jollain tavalla ongelmaksi. Ajanpuutteesta huolimatta kaikki kehitysryhmät onnistuivat lyhyen viiden viikon kokeilun aikana tekemään huomattavia muutoksia toimipaikassamme. Keskustelimme myös siitä, että miten paljon aikaa pitäisi olla, jotta se ei nousisi esiin ongelmana. Tähän emme keskusteluissa löytäneet vastausta. Mielestäni ajanpuute nousee esille käytännössä aina, kun jotain uutta tehdään. Yleinen mielipide toiminnan kehittämiseen on havaintojeni perusteella lähiesimiesten mielestä sellainen, että kehittämistä varten tarvitsee paljon aikaa ja se pitää saada tehdä rauhassa. Nyt tehty kokeilu kuitenkin osoitti sen, että käyttämällä vain vähän aikaa yhteisiin tapaamisiin kehitysryhmien kesken onnistuttiin tekemään merkittävän paljon muutoksia, oppimaan uutta, edistämään yhteishenkeä ja luomaan avointa keskustelua ongelmista. Onnistuimme lyhyen ajanjakson aikana ja vähäisin resurssein tekemään muutoksia. Ennen kokeilua oletin, että kehitysryhmät eivät ehtisi viiden viikon aikana juurikaan tekemään konkreettisia muutoksia toimintaamme. Ryhmät kuitenkin osoittivat olettamukseni vääräksi tekemällä paljon konkreettisia muutoksia.

Luomaani muutosjohtamisen mallia pidettiin alkuvaikeuksien jälkeen yksinkertaisena ja toimivana tapana johtaa muutoksia. Ryhmävastaavat suosittelivat sitä muillekin toimipaikoille yksimielisesti pienin varauksin. Mallin toimivuus on ryhmävastaavien haastatteluiden perusteella kiinni huomattavasti lähiesimiehen sitoutumisesta sen kokeilemiseen ja sen vaikutusten ymmärtämiseen. He olivat myös sitä mieltä, että mallia on todennäköisesti vaikea ottaa käyttöön muualla, mikäli sitä ei perehdytetä ensin henkilöstölle.

Tutkimusongelmaksi olin alussa määritellyt muutosjohtamisen mallin luomisen, jonka avulla lähiesimies pystyisi johtamaan muutoksia toimipaikassaan organisoidusti ja henkilöstöä osallistaen.

Tutkimuskysymykset olivat seuraavat:

- Mitä taitoja muutoksen johtaminen vaatii lähiesimieheltä?
- Miten lähiesimiehen tulisi johtaa muutosta?
- Miten työntekijöitä voidaan osallistaa muutokseen ja kehitystyöhön?

Koen, että olen onnistuneesti ratkaissut asettamani tutkimusongelman. Tutkimustulokseni osoittavat selkeästi, että uuden muutosjohtamisen mallin kautta henkilöstö pääsee osallistumaan kiitettävästi muutokseen. Organisoiduksi toiminnan tekevät parannus- ja valmennus-katat. Ne luovat yhdessä prosessin, jonka avulla lähiesimies pystyy viemään muutoksia hallitusti eteenpäin kaikki osapuolet huomioiden. Tutkimuskysymyksiinkin löytyi työn aikana vastaukset. Valmentava johtamistyyli nousi ehkä merkittävimmäksi taidoksi, jota lähiesimies tarvitsee, jotta voi onnistua muutoksen johtamisessa. Valmentava johtamistyyli lisää henkilöstön ajattelua. Tietysti lähiesimiehen tulee myös ymmärtää muutosjohtamista kokonaisuutena. Kokonaisuuden ymmärtäminen luo mahdollisuuden sille, että muutosten johtamisesta voidaan saada osa lähiesimiehen päivittäistä johtamista. Siksi toteankin ja toivon, että Posti kiinnittäisi entistä enemmän huomiota lähiesimiesten muutosjohtamistaitojen ja valmentavan johtamistyylin kehittämiseen. Luomani malli vastaa kahteen viimeiseen tutkimuskysymykseen. Mallini avulla esimies saa hyvät mahdollisuudet onnistua muutoksien johtamisessa ja pystyy varmasti osallistamaan henkilöstönsä muutokseen.

Vaikka alkuperäinen tarkoitus olikin luoda malli lähiesimiehen muutosjohtamisen tueksi, koen, että luomani malli soveltuu käytettäväksi muillekin kuin pelkästään lähiesimiehelle. Parannus- ja valmennus-katat toimivat yhdessä erinomaisesti muutoksen työkaluina. Parannus-kataa voi käyttää muuhunkin kehittämiseen, kuin prosessien tai tuotannollisen toiminnan kehittämiseen. Sitä voi hyödyntää myös oman kehittymisen työkaluna. Parannus- ja valmennus-katat tarvitsevat toimiakseen vain kaksi ihmistä, toinen käyttää parannus-kataa ja toinen toimii valmentajan roolissa. Periaatteessa mikään ei estä yhtä henkilöä toimimaan valmentajan roolissa ja oppijana samanaikaisesti. Henkilö voi hyvin käyttää parannus-kataa, vaikka omien johtamistaitojensa kehittämiseen, jolloin valmentajan roolissa voi toimia vaikka oma esimies tai HR:n edustaja. Samalla henkilö voi toimia itse oman alaisensa valmentajana. Valmennus-kata oli yksinkertaisuudessaan yllättävän tehokas työkalu. Sen avulla sain itse pidettyä viisi kehitysryhmää raiteillaan, vaikka toimipaikkani resurssitilanne oli kokeilun aikana heikoin yli vuoteen. Ajan puute oli merkittävä riski kokeilun alkuvaiheessa koko opinnäytetyön onnistumisen kannalta.

Valmennus-katan avulla sain kuitenkin vietyä kehitysryhmiä eteenpäin. Luomani mallin toimivuutta ei voida rajata myöskään toimivaksi pelkästään Postilla, vaikka kohderyhmänä olikin Postin lähiesimiehet. Malliani pystyy hyödyntämään missä tahansa liiketoimintaympäristössä ja millä tahansa organisaatiotasolla muutoksen edistämiseksi. Parannus-kata soveltuu menetelmäksi myös hyvin monimutkaisiin kehityskohteisiin. Työssäni käytimme sitä mahdollisimman yksinkertaisessa muodossa, jotta harjoittelu olisi ollut miellyttävää. Parannus-katan mittaristoa on helppo laajentaa ja menetelmää muokata omaan tarkoitukseen sopivammaksi, kunhan ensin ymmärtää sen perusajatuksen. Parannus-kata voisi toimia jollakin tasolla myös yksittäisenä työkaluna, mutta se on tarkoitettu toimimaan yhdessä valmennus-katan kanssa. Valmennus-katan avulla esimies pysyy mukana kehitystyössä ja saa tarkan tiedon tapahtumista ja edistymisestä. Samalla hän pystyy auttamaan oppijaa eteenpäin kehityskohteen kanssa.

En lopulta luonutkaan muutosjohtamisen mallia Postin lähiesimiehelle, vaan loin mallin, joka soveltuu todistetusti tutkimustulosten perusteella kohderyhmällä, mutta myös muille organisaation tasoille ja käytännössä kaikkiin liiketoimintaympäristöihin. En koe, että sellaista liiketoimintaympäristöä ja tilannetta olisi olemassa, jossa mallini ei voisi toimia osallistavana muutosjohtamisen mallina, koska se ei vaadi toimiakseen edes esimies-alaissuhdetta; vain lean-johtamisesta tuttua toisen arvostamista ja avointa keskustelua ongelmista.

7.3 Jatkokehitys

Alkuperäinen ajatukseni lopputuloksesta muuttui matkan varrella. Ensin olin ajatellut, että viiden viikon kokeilujakson jälkeen viisi erillistä kehitysryhmää lakkautettaisiin ja perustettaisiin yksi virallinen kehitysryhmä, johon työntekijät saisivat osallistua vapaaehtoisesti. Ajatukseni kuitenkin muuttui coaching tapaamisten ja vapaan keskustelun myötä toteutuksen aikana. Ensimmäinen muutos suunnitelmaan tuli jo melko varhaisessa vaiheessa kokeilua. Yksi ryhmävastaavista valitsi sellaisen aiheen, jonka tiesimme jäävän kesken viidessä viikossa. Kehityskohteen näimme kuitenkin toimintamme kannalta tärkeäksi, joten päädyimme jo alkumetreillä siihen, että kyseistä ryhmää jatketaan, kunnes heidän työnsä on valmis. Myöhemmin muutkin ryhmät tahtoivat jatkaa kehitystyötä toistaiseksi. Vain yksi ryhmistä tuli päätökseen opinnäytetyön rajauksen puitteissa ja sekin siitä syystä, että he pystyivät mittarinsa avulla todentamaan, että tavoite oli saavutettu ja jatkokehityskohteita ei tahtonut enää löytyä.

Toinen jatkokehityksen kannalta tehty muutos koski virallisen kehitysryhmän jatkoa. Pohdimme kehitysryhmän vetäjän kanssa, miten sovellamme yhtä kehitysryhmää jatkossa, jos kehityskohteita on useita tai kohtaamme jonkin niin ison muutoksen, että yksi ryhmä ei sitä pysty riittävän tehokkaasti käsittelemään. Päädyimme siihen, että kehitysryhmän pitää joustaa ja elää sen mukaan minkälaisesta muutoksesta on kyse. Mikäli kyseessä on toimintaamme huomattavasti vaikuttava, kaikkia koskeva suuri muutos, tulemme käyttämään mallia, jota testasimme opinnäytetyön aikana. Koko henkilöstö jaetaan mahdollisimman moneen ryhmään ja kaikille annetaan osa muutoksesta pureskeltavaksi. Tällöin koko henkilöstö osallistuu ison muutoksen tekemiseen, tieto leviää esitysten ja keskusteluiden kautta henkilöstön välillä ja muutokset todennäköisesti onnistuvat paremmin, koska kaikki ovat olleet osallisena sen toteuttamisessa. Pienempiä kehityskohteita voimme tehdä vapaaehtoisilla ryhmillä. Mikäli hyviä kehityskohteita on useita ja osallistujia paljon, jaamme porukan yhteen tai useampaan kehitysryhmään. Tällöin joku ryhmävastaavista auttaa kehitysryhmän vakituista vetäjää ryhmien vetämisessä.

Parannus- ja valmennus-katojen käyttöä tulemme jatkamaan toistaiseksi. Menetelmät ovat siitä hyviä, että ne luovat rungon jatkuvalle kehitykselle. Niiden rinnalla voi käyttää erilaisia lean johtamisen työkaluja tarpeen mukaan. Nyt olemme päässeet hyvälle alulle hyödyntäen yksinkertaisia menetelmiä, mutta voimme jatkossa hyödyntää monimutkaisempia mittaustapoja tai erilaisia osallistamisen menetelmiä.

Kirjoitushetkellä tilanne on yllä kuvatun mukainen. Olemme oppineet ryhmävastaavien kanssa tämän kokeilun aikana myös arvioimaan omaa työtämme ja omia päätöksiämme entistä kriittisemmin. Osaamme mielestäni paremmin ottaa huomioon työntekijöiden ideat ja parannusehdotukset, ja olemme avoimempia myös arvioimaan omia mielipiteitämme. Ehdotuksia saadaan vietyä entistä paremmin eteenpäin kehitysryhmien kautta.

Tärkeimpänä muistettavana asiana pidän itse sitä, ette emme saa tyydyttyä uuden toimintamallin tämän hetkiseen tilanteeseen, vaan meidän pitää olla kaikilta osin kriittisiä kehittämämme menetelmän osalta, jotta pystymme sitä jatkossa muokkaamaan paremmaksi. Henkilöstöstä melko suuri osa koki kehitysryhmätoiminnan enemmän tai vähemmän epämiellyttäväksi. Tästä asiasta meidän pitää keskustella henkilöstön kanssa, jotta saamme tiedon mistä mielipide lopulta johtui ja voimme kehittää toiminnasta entistä mieluusamman kokemuksen kaikille. Valmentava johtamistyylin

harjoittelua tulemme jatkamaan ryhmävastaavien kanssa. Se koettiin tutkimustulosten perusteella vaikeaksi ja harjoittelua vaativaksi tavaksi toimia. Itse koen samoin. Ei ole helppoa siirtyä vastausautomaatista kysyjän rooliin.

Jatkokehityksen kannalta olisi myös mielenkiintoista perehdyttää malli johonkin toiseen jakelun toimipaikkaan Postilla ja saada kokemuksia kehittämästämme mallista myös muiden toimesta.

7.4 Reflektio

Henkilökohtaista oppimista on tapahtunut paljon tätä opinnäytetyötä tehdessä. Muutosten johtamiseen olen saanut täysin erilaisen näkökulman aiempaan verrattuna ja ymmärrän huomattavasti paremmin nyt mitkä asiat ovat tärkeitä muutosten onnistumisen kannalta kuin aiemmin. Nämä opit ovat koostuneet viitekehyksen kirjoittamisesta ja käytännön kokeilun toteuttamisesta. Yllätyksenä itselleni tuli osittain se, miten hyvin teoria ja todellisuus lopulta kohtasivat toisensa. Ymmärrän paremmin, kuinka suuri merkitys sillä on, että ihmiset saavat puhua muutoksien aiheuttamasta tuskasta. Kuuntelemisen merkitys on myös muuttunut valmentavaa johtamista harjoitellessani. Aiemmin en osannut olla hiljaa, jos onnistuin kysymään joltain vahingossa kysymyksen, jota vastaanottaja joutui miettimään ennen vastaamista. Nyt olen mielestäni kehittynyt myös kuuntelijana valmentavan johtamisen harjoittelun ansiosta. Kuunteleminen on iso osa viestintää ja on kunnioittavaa kuunnella tarkasti mitä toinen kertoo, vaikka kyseessä olisikin kritiikkiä. Aina ei tarvitse myöskään osata vastata tai kommentoida. Kertojalle saattaa riittää se, että hän sai kertoa asian esimiehelleen ja esimies kuunteli.

Valmentava johtamistyyli ja sen harjoittelu on ollut hyvä kokemus. Harjoittelua tarvitsen vielä ja joudun kiinnittämään huomiota ulosantiini, jotta en palaan vastausautomaatin asemaan. Valmentava johtamistyyli ei myöskään ole aina sopiva tapa toimia. Se on vain yksi esimiehen rooleista, eikä sovellu jokaiseen tilanteeseen. Esimiehen tulee edelleen puuttua tilanteisiin, kun asiayhteys sitä vaatii. Välillä on oltava tiukka ja välillä voi antaa vapauksia, mutta suoria ohjeitakin tulee antaa. Valmentava johtaminen on osoittautunut tilanne riippuvaiseksi, mutta erittäin hyödylliseksi tavaksi toimia. Idealtaan se on hyvin yksinkertainen, mutta käytännössä harjoittelua vaativa johtamistapa.

Coaching tapaamisten ansiosta olen oppinut tuntemaan jo entuudestaan hyvin tuntemani ryhmävastaavat paremmin. Emme aiemmin olleet juurikaan keskustelleet

asioista kahden kesken. Yleensä ratkaisuja mietittiin ryhmissä. Valmennus-katan ansiosta kahden keskeisissä keskusteluissa päästään syvemmälle ja voidaan puhua avoimemmin työhön liittyvistä tunteistakin. Keskustelut ovat erinomainen tapa myös antaa positiivista palautetta ja kannustaa eteenpäin.

Kokonaisuudessaan koen olevani avoimempi toisien ideoille ja ajatuksille. Luulin olevani melko avoin aiemminkin, mutta ehkä en ollutkaan niin avoin, kuin olin ajatellut. Olen huomannut ajattelevani arkisia asioita viime aikoina enemmän toisen henkilön kantilta katsoen. Tällä tavalla olen pystynyt kritisoimaan omia päätöksiäni ja juurtuneita toimintatapoja ja pystynyt myös muuttamaan niitä. Keskusteluiden ansiosta olemme tunnistaneeet jo useita asioita, joita tulemme jatkossa kehittämään. Asiat ovat sellaisia, joita olemme olettaneet hyviksi tavoiksi tehdä, mutta avoimen keskustelun kautta olemme ymmärtäneet paremmin, että ne ovat olleet vain meidän mielestä hyviä tapoja, mutta eivät olekaan palvelleet vastaanottavaa osapuolta.

Esimiehen työ on palveluammatti. Vuorovaikutus ihmisten kanssa on avain hyvään esimiestyöhön. Avoin asenne ja valmius arvostella itseään ovat korostuneesti jääneet omaan mieleeni tätä opinnäytetyötä tehdessäni. Matka on ollut pitkä ja välillä myös huomattavan raskas. Välillä on tuntunut onnistuvansa ja välillä epäonnistuvansa, mutta lopulta työ on valmis ja onnistumisen tunne on vertaansa vailla.

Haluan kiittää toimipaikkani henkilökuntaa rohkeasta osallistumisesta opinnäytetyöni aikana tehtyihin muutoksiin. Erityinen kiitos kuulu ryhmävastaaville, jotka lähtivät upealla asenteella tekemään kanssani tätä muutosta. Ilman koko henkilöstön apua tämä muutos ei olisi tapahtunut. Haluan kiittää myös Postia mahdollisuudesta tehdä tämän opinnäytetyön. Suurin kiitos kuitenkin kuuluu rakkaalle vaimolleni Anniinalle, joka on ollut tukenani opintojeni ajan.

Lähteet

Carlsson, Maria & Forssell Christina. 2012. Esimies ja coaching. Oivalta coaching johtamisen työkaluna. Tietosanoma Oy. Helsinki.

Cran, Cheryl. 2015. The Art of Change Leadership: Driving Transformation In a Fast-Paced World, Wiley, Hoboken, New Jersey.

Kananen, Jorma. 2014. Toimintatutkimus kehittämistutkimuksen muotona. Jyväskylä. Jyväskylän Ammattikorkeakoulun julkaisuja.

Kotter, John P. 1996. Muutos vaati johtajuutta. Rastor-yhtiöt. Helsinki.

Kuula, A. 1999. Toimintatutkimus: kenttätöitä ja muutospyrkimyksiä. Vastapaino. Tampere.

Lean Manufacturing Tools. Poka Yoke. <http://leanmanufacturingtools.org/494/poka-yoke/>. Luettu 27.02.2017

Lindell, Juha. 2017. Muutosjohtajuuden pirullinen puoli. Artikkeliväitöskirja. Acta Wasaensia 375. Sosiaali- ja terveyshallintotiede. Vaasan yliopisto.

Luomala, Anne. 2008. Muutosjohtamisen ABC. Ajatuksia muutoksen johtamisesta ja ihmisten johtamisesta muutoksessa.
<http://www.uta.fi/jkk/synergos/tyohyvinvointi/oppaat/muutoskirja.pdf>. Luettu 8.9.2017

Mattila, Pekka. 2011. Johdettu muutos – Avaimet organisaation hallittuun uudistamiseen. Toinen painos. Talentum. Helsinki.

Nelson, Beryl. 2014. The Data on Diversity. Communications of the ACM. Vol. 57. No. 11.

Pirinen, Helka. 2014. Esimies muutoksen johtajana. Talentum. Helsinki.

Poka Yoke. Lean Manufacturing Tools. <http://leanmanufacturingtools.org/494/poka-yoke/>. Luettu 27.02.2017

Posti Group. 2016. Taloutiedot. <http://www.posti.com/postigroup/taloustiedot/>. Luettu 24.09.2016

Rogers, Everett M. 1995. Diffusion of Innovations. Fourth Edition. The Free Press, A Division of Simon & Schuster Inc.

Rother, Mike. 2015. Improvement Kata and Coaching Kata Practice Guide. Mastering foundational skills of scientific thinking to achieve challenging goals. PDF-file from <http://www-personal.umich.edu/~mrother/Homepage.html>. Luettu 17.01.2018

Sanoma. 2016. Sijoittajat. Taloustieto. <https://www.sanoma.com/fi/sijoittajat/taloustieto>. Luettu 24.10.2016.

SixSigma. Viisi kysymystä. 2017. <http://www.sixsigma.fi/fi/lean/yleinen/viisi-kysymystae/>. Luettu 28.02.2017.

Stichler, Jaynelle F. 2011. Adapting to Change, Health Environments Research & Design Journal, vol. 4, No. 4, Vendome Group LLC, New York.

Suomen Coaching-yhdistys. 2018. Mitä Coaching on? <http://www.coaching-yhdistys.fi/mita-coaching-on/>. Luettu 16.01.2018.

Torkkola, Sari. 2015. Lean asiantuntijatyön johtamisessa. E-kirja. Alma Talent Oy. Verkkokirjahylly.

Mistä on kyse? Keksi mielenkiintoinen tarinaotsikko

<div>Proppi: A3 vertäjä</div> <div>Osallistajat:</div>	
<div>TAUSTA</div> <div><ul style="list-style-type: none">Miksi tämä on ongelma? Miten asia tuli esiin?</div>	<div>EHDOTUS</div> <div><ul style="list-style-type: none">Korjaavat toimenpiteet JUURISYIHIN. Gemba-läpikävely auttaa ideoinnissa.</div>
<div>NYKYTILA</div> <div><ul style="list-style-type: none">Mitä tapahtuu?Selvitä ja kuvaa tosiasiat, faktat.Visuaalisoi ongelmaa valkika piirtämällä.Tee ongelmasta selkeä kaikille: Käytä apuna kuvia, taulukoita, tai muuta vastaavaa</div>	<div>SUUNNITELMA</div> <div><ul style="list-style-type: none">Ensimmäiset askheet: KUKA, MITÄ, MILLOIN. Taulukko on hyvä muoto.</div>
<div>TAVOITE</div> <div><ul style="list-style-type: none">Aseta tavoite, mieti miten tavoitteen saavuttamista voi mitata tai seurata.Kuvaa nykytilan ja tavoitteen eroa. Mitä muuttuu? Minkä verran? Jne.</div>	
<div>ANALYYSI</div> <div><p>Käytä yksinkertaisinta ongelma-analyysi työkalua, jolla JUURISYY löytyy. Yksinkertaisin, mutta ei aina riittävä on kysyä 5x miksi.</p></div>	<div>SEURANTA</div> <div><ul style="list-style-type: none">Mitä odotat tapahtuvan? Mitä ongelmia jää jäljelle?Mistä tiedät, että muutos on tapahtunut? (Mittaaminen)Miten ja milloin keräät kokemuksia korjaavien toimenpiteiden vaikutuksesta?</div>

TARKISTUSKYSYMYKSET: Parantaako tämä pomistus asiakkaalle tuotettavaa arvoa win-win-tavalla? Paraneeko laatu, lakevarko kustannukset ilman laatuheittoja, ja/tai lyheneeko läpimenoaika?

A3-ongelmaratkaisumallin pohja

Gemba-läpikävelyn mallikysymykset

1. Mitkä ovat tämän palvelun/toiminnan ongelmat asiakkaan tai oman organisaation kannalta?

Esimerkiksi huono kate, huono laatu, toimitusaikojen epävarmuus, hitaus, asiakastyytyväisyys. Tämä on arvoketjun tarkoitus (purpose) toisin sanoin sanottuna.

2. Kuka on vastuussa tästä palvelusta asiakkaan näkökulmasta päästä päähän?

Tyypillinen vastaus on, että ei kukaan. Asiakkaan pyynnön toteuttamiseen tarvitaan useita henkilöitä, tiimejä, osastoja ja joskus myös yhtiöitä. Yli kustannuspaikkojen (organisaatiokaaviossa horisontaalisesti) ei tyypillisesti ole kenelläkään yksittäiselle henkilölle annettu valtaa. Tästä seuraa, että asiakas näkee toiminnan pallotteluna ja hän joutuu itse selvittämään, miten työ etenee organisaatiossa. Asiakas alkaa vaatia yhden luukun periaatetta. Koska kaikki yrittävät parhaansa, parannuksia tehdään irrallaan toisistaan ja paikkoihin, joilla ei ole kokonaisuuden kannalta merkitystä. Lisäksi kukaan ei tunnista, missä on tämän prosessin pullonkaula eli kokonaisuuden kannalta kriittisin piste.

3. Miten työpyynnöt saadaan asiakkaalta?

Mitä reittiä pyynnöt tulevat ja millä tahdilla? Tyypillisesti töitä voi tulla helpdeskistä, toiminnanohjausjärjestelmästä, sähköpostista, hihasta vetämällä, esimieheltä, puhelimella, palaverissa tai allekirjoittamalla sopimus. Taloushallinnossa on tyypillistä, että työtä ohjaavat kuukauden ja vuoden vaihteet.

4. Kuka aikatauluttaa ja priorisoi toimintaa asiakastilausten perusteella? Minkälaisia priorisointisääntöjä on käytössä?

Tyypillisesti jokainen aikatauluttaa itse omat tehtävänsä. Jos priorisointisääntöjä ei ole, tehtävät priorisoidaan kunkin henkilökohtaisen harkinnan mukaan.

5. Kuinka sujuvaa työ on?

Esimerkkejä kysymyksistä, jotka paljastavat työn sujuvuuden tilan:

1. • Mistä työ tulee sinulle?
2. • Missä järjestyksessä teet työt?
3. • Minkälaisia käyttökatkoja tässä työvaiheessa esiintyy?

4. • Miten työtäsi mitataan? Mistä tiedät, että onnistuit?
5. • Mihin toimitat työn?
6. • Minkä verran tässä vaiheessa on keskeneräistä työtä?
7. • Miten työt jakautuvat tiimin jäsenten kesken, kuinka tasaisesti?
Pystyvätkö tiimin jäsenet toimimaan eri tehtävissä (moniosaajat)?
8. • Mikä on valmistumisnopeus suhteessa kysyntään?
9. • Mitä yhteisiä toimintatapoja on käytössä?
10. • Onko toiminta ennustettavaa?
11. • Kuinka suurta vaihtelu on?
12. • Päästetäänkö asiakaskysynnän vaihtelu suoraan tiimiin vai
puskuroidaanko töitä?
13. • Mitä teet, kun jokin menee vikaan?
14. • Mitkä asiat yleensä menevät vikaan?
15. • Joudutaanko tekemään ylitöitä?
16. • Mitä tiimi odottaa?
17. • Minkälaisia puutteita/virheitä työssä tarvittavissa tiedoissa on?
18. • Mistä tiedät, että työ on valmis?

6. Miten työt siirretään priorisoinnin jälkeen tiimistä toiseen?

Säädetäänkö työsuunnitelmaa koko ajan? Onko työsuunnitelmaa? Onko yhteisiä ohjaustilaisuuksia kuten päiväkokouksia? Kiirehditäänkö usein yksittäisiä töitä?

7. Miten tarvittavat tiedot toimitetaan tähän työvaiheeseen?

Esimerkiksi yhteinen tietokanta, sähköposti tai omat muistiinpanot palavereissa.

Mitä tietoja tarvitset? Esimerkiksi työohjeet tai asiakastiedot

Mistä saat työssäsi tarvitsemasi tiedot?

Mitä tietoa itse talletat?

Minne talletat tietoa?

Tiedon hallinnan tila: Onko tieto oikein, yhdessä paikassa, helposti löydettävissä ja ylläpidetty?

Vastaavatko eri asiantuntijat näihin kysymyksiin samalla tavoin?

8. Miten kehittäisit tätä työvaihetta?

Tämä on tärkeä kysymys, koska tässä tulee esiin työn parhaiten osaavan henkilön näkemys.